



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS (MBA)**

**PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA  
DE TRANSPORTE A GRANEL: DIEGO  
DARECO S.L.**

**MARKETING PLAN FOR A BULK  
TRANSPORTATION COMPANY: DIEGO  
DARECO S.L.**

**Autor:**

**Andrés Murillo Gamboa**

**Tutor:**

**Luis Vellido**

**Septiembre de 2021**

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	6
1.1.	Sobre la empresa .....	7
2.	VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA .....	8
2.1.	VISIÓN .....	8
2.2.	MISIÓN.....	8
3.	ANÁLISIS EXTERNO.....	8
3.1.	Delimitación del Mercado de Referencia.....	8
3.2.	Análisis del Macroentorno.....	10
3.2.1.	Político - legal .....	10
3.2.2.	Social .....	13
3.2.3.	Económico.....	17
3.2.4.	Tecnológico .....	21
3.2.5.	Ecológico.....	23
3.3.	Análisis del Microentorno.....	24
3.3.1.	Análisis del sector y la competencia .....	24
3.3.2.	Análisis de los clientes (Características y comportamiento del consumidor).....	32
3.3.3.	Análisis de Intermediarios y proveedores .....	37
3.3.4.	Análisis de Grupos de Interés (Megamarketing) .....	37
4.	ANÁLISIS INTERNO .....	38
4.1.	Recursos y Capacidades .....	39
4.1.1.	Vehículos.....	39
4.1.2.	Equipamiento adicional vehículos y remolques.....	39
4.1.3.	Resultados financieros .....	40
4.1.4.	Cartera de Clientes.....	41
4.1.5.	Personal .....	42
4.1.6.	Satisfacción de los clientes.....	43
4.1.7.	Presencia digital .....	45
4.1.8.	Certificaciones de Calidad .....	45
4.2.	Organización Empresarial.....	46
5.	ANÁLISIS DAFO .....	47
6.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	49
6.1.	Objetivos Estratégicos: .....	49
6.2.	Definición de Estrategias de Marketing.....	49

6.3.	Segmentación y Posicionamiento .....	49
7.	PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO) .....	51
7.1.	Plan de Producto-Servicio .....	51
7.2.	Plan de Precios .....	52
7.3.	Plan de Distribución .....	53
7.4.	Plan de Comunicación .....	54
7.4.1.	Plan de Marketing digital .....	54
7.4.2.	Plan de comunicación Offline .....	57
8.	EJECUCIÓN Y CONTROL .....	58
9.	CONCLUSIONES .....	59
10.	BIBLIOGRAFÍA .....	61
11.	ANEXOS .....	65

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1.	Foto Cisterna Alimentaria ATP .....	7
Ilustración 3.1.	Modelo de Abell Diego Dareco .....	9
Ilustración 3.2.	Tasa de Paro mayores de 16 años .....	14
Ilustración 3.3.	Evolución PIB per cápita España .....	15
Ilustración 3.4.	Esperanza de Vida España (Años) .....	15
Ilustración 3.5.	Población total (Millones) .....	16
Ilustración 3.6.	Índice de Pobreza (%) .....	16
Ilustración 3.7.	Porcentaje de personas mayores de 65 años y más. Europa, 2019 .....	16
Ilustración 3.8.	Evolución Índice de desarrollo humano, España .....	17
Ilustración 3.9.	Evolución del PIB España .....	18
Ilustración 3.10.	Componentes del PIB .....	18
Ilustración 3.11.	Gasto de Turistas Internacionales 2019-2020 .....	19
Ilustración 3.12.	Variación Interanual PIB .....	19
Ilustración 3.13.	Previsiones para el PIB .....	20
Ilustración 3.14.	Tasa Anual IPC .....	20
Ilustración 3.15.	Evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC) .....	21
Ilustración 3.16.	Evolución Poder de las supercomputadoras (FLOPS), 1993 a 2020 .....	22
Ilustración 3.17.	Objetivos de desarrollo Sostenible .....	23
Ilustración 3.18.	Facturación según el tipo de transporte (vehículos pesados) .....	26
Ilustración 3.19.	Evolución anual de las matriculaciones de remolques y semirremolques .....	26
Ilustración 3.20.	Número de empresas sector transporte .....	27
Ilustración 3.21.	Ingresos de Explotación de la Competencia transporte de líquidos alimentarios (Grupo 1) .....	28

Ilustración 3.22. Ingresos de Explotación de la Competencia transporte de líquidos alimentarios (Grupo 2) .....	29
Ilustración 3.23. Ingresos de Explotación de la Competencia transporte de líquidos alimentarios (Grupo 3) .....	29
Ilustración 3.24. Ingresos de Explotación de la Competencia transporte de pulverulentos alimentarios .....	30
Ilustración 3.25. Índice de Lerner .....	31
Ilustración 3.26. Valor añadido industria alimentaria, bebidas y tabaco .....	32
Ilustración 3.27. Crecimiento interanual de la producción de alimentos y bebidas (%).....	33
Ilustración 3.28. Niveles de producción de Alimentos y Bebidas (Millones de €).....	34
Ilustración 3.29. Proyección producción de azúcar en Unión Europea .....	35
Ilustración 3.30. Tasa de crecimiento anual de la producción de leche en la Unión Europea (%).....	36
Ilustración 3.31. Tasas de crecimiento anual de aceite de oliva en productores principales de la Unión Europea .....	36
Ilustración 3.32. Uso doméstico del vino en la Unión Europea .....	36
Ilustración 3.33. Demanda insatisfecha de conductores .....	38
Ilustración 4.1. Bomba de emergencia y equipos de medición para recogida de leche ....	39
Ilustración 4.2. Equipamiento para transporte de productos pulverulentos.....	40
Ilustración 4.3. Ventas totales de empresas de Diego Dareco .....	41
Ilustración 4.4. Ventas totales por cada empresa.....	42
Ilustración 4.5. Resultados Evaluación página web de HubSpot.....	45
Ilustración 4.6. Certificaciones de Calidad Diego Dareco .....	46
Ilustración 4.7. Organigrama Diego Dareco (Propuesto) .....	47
Ilustración 7.1. Países atendidos por Diego Dareco.....	54
Ilustración 7.2. Datos EUROPAGES.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Temperatura de Transporte de mercancías alimentarias .....	12
Tabla 3.2. Cifra de negocios y personal ocupado en el Sector Servicios por secciones de actividad (2019) .....	24
Tabla 3.3. Producto Interior Bruto a precios de mercado (PIB), Valor Añadido Bruto a precios básicos (VAB) Precios Corrientes (millones de euros). Base 2015.....	25
Tabla 4.1. Cantidad de vehículos y remolques propiedad de la empresa.....	39
Tabla 4.2. Información financiera Diego Dareco 2019.....	41
Tabla 4.3. Facturación para clientes más importantes de Diego Dareco.....	43
Tabla 4.4. Resultados encuesta de satisfacción a clientes años 2019.....	44
Tabla 5.1. Análisis DAFO.....	48
Tabla 6.1. Estrategias de Marketing.....	50
Tabla 6.2. Número de empresas de la industria alimentaria y bebidas por país (2018)....	50
Tabla 6.3. Estimación de mercado objetivo.....	51
Tabla 7.1. Estructura de costes .....	53
Tabla 7.2. Plan de Contenidos Diego Dareco .....	55
Tabla 8.1. Presupuesto de Plan de Marketing.....	58

## Resumen

Este trabajo de fin de máster consiste en la elaboración de un plan de marketing para una empresa de transporte a granel de productos alimentarios en cisternas ubicada en Cantabria, España y que ofrece sus servicios a otras empresas en el sector alimentario a nivel nacional y en algunos países europeos. Para elaborar este plan, se estudia el entorno que rodea a la empresa a nivel micro y macro. Se destaca, la alta competitividad en el mercado de transporte y más para el sector de producción alimentaria en Europa que crece a un nivel moderado. Internamente, dentro de la empresa, donde se realiza el plan de marketing, es familiar y mediana donde los procesos son informales y se carece de una visión estratégica a largo plazo. Entendiendo el mercado y las capacidades de la empresa se definen tres objetivos estratégicos donde se busca un mayor posicionamiento de la empresa, un incremento del volumen de negocio y mostrarse como una empresa ecológicamente sostenible. Estos objetivos, se plantean lograr a través de planes de marketing concernientes al producto-servicio, precio, distribución y comunicación. El elemento más fuerte, es el plan de comunicación que propone un mayor despliegue digital con una presencia fuerte en la red social profesional LinkedIn, la inscripción a un marketplace B2B (EUROPAGES) donde miles de compradores en Europa buscan proveedores. También, se propone una mejora sustancial en la página web para que pueda atraer a clientes con mayor facilidad al aprovechar el potencial del posicionamiento SEO siendo ellos los que lleguen a empresa directamente. Además, contar con elementos de merchandising. La ejecución de estos planes se realizará de acuerdo con calendario planteado, donde cada acción cuenta con su respectivo indicador que deberán medirse de forma mensual. El presupuesto para cumplir este plan de marketing es de € 76.019,88 para el 2022 (un 0,76% del importe de negocio). Por último, se concluye con la elaboración del plan de marketing en una empresa mediana posibilita tener una mejor visión de esta, permitiéndose una mejor organización y eficiencia de sus procesos internos para ser cada vez más competitiva en un futuro con situaciones de mercado inciertas.

### **Abstract**

This master's degree end-of-term project consists of developing a marketing plan for a bulk transport company of food products in tanks located in Cantabria, Spain, which offers its services to other companies in the food sector at the national level and in some European countries. To develop this plan, the environment surrounding the company is studied at a micro and macro level. The high competitiveness in the transport market stands out, and more so for the food production sector in Europe, which is growing at a moderate level. Internally, the company where the marketing plan is carried out is a family-run and medium-sized company where the processes tend to be informal and a long-term strategic vision is basically lacking. From understanding the market and the capabilities of the company, three strategic objectives are defined where a better positioning of the company is, an increase in business volume and a showing as an ecologically sustainable company are aimed. These objectives are proposed to be achieved through marketing plans concerning the product-service, price, distribution and communication. The strongest element is the communication plan that proposes a greater digital deployment with a strong presence in the professional social network LinkedIn, registration in a B2B marketplace (EUROPAGES) where thousands of buyers in Europe look for suppliers. Also, a substantial improvement in the website is proposed for attracting customers easily due to the SEO positioning potential, being they the ones who reach out to the company directly. In addition, to have physical merchandising elements for offline communication. The execution of these plans, will be carried out according to the planned calendar where each action has its respective indicator that must be measured on a monthly basis. The budget to fulfill this marketing plan is € 76,019.88 for 2022 (0.76% of the business amount). Finally, it is concluded that the development of the marketing plan in a medium-sized company without a clear structure that allows a better vision of it, allowing a better organization and efficiency of its internal processes to be increasingly competitive in the future with situations of uncertain market.

## 1. INTRODUCCIÓN

El transporte es un sector clave de la economía de la Unión Europea y supone más del 9% del valor añadido bruto de la UE. Los servicios de transporte representan por sí solos alrededor de 664 mil millones de euros y dan empleo a unos 10 millones de personas. Representan el 5% del empleo total (Future Employment in Transport), lo que se traduce en unos 6 millones de puestos de trabajo en transporte terrestre (4,9 millones carretera y 600.000 ferroviario) 340.000 en marítimo y 550.000 en aéreo, entre otros. (Employment, Skills and Working Conditions in Transport). El transporte de mercancías por carretera (TMC) en la UE representa 2 billones de ton.km (Fomento) ya superando los 1.9 billones de 2008, previos a la crisis económica y financiera. Entre los países comunitarios, destacan Polonia, España, Alemania y Francia como regiones más relevantes para el sector. Respecto al empleo, según datos de EUROSTAT, los países europeos que generan mayor empleo en el TMC son: Francia, Polonia y España (TORRES Y CARRERA, 2020).

En España, el transporte por carretera posee un carácter estratégico y transversal. Aporta un 5% al Producto Interior Bruto (PIB), da empleo a más de un millón de trabajadores en su conjunto y gestiona el 75% de las exportaciones españolas hacia la Unión Europea. El transporte de mercancías por ferrocarril se reduce a un 4% sobre la actividad terrestre total y emplea a 40.000 personas. España es el segundo país de la UE que realiza más transporte internacional de mercancías por carretera (un 16%, equivalente a unos 76.442 millones de ton.km), sólo por detrás de Polonia (215.184 millones de ton. km), pero por delante de países como Alemania o Francia, según la Oficina Europea de Estadística (Eurostat). En cuanto a los sectores que más utilizan el transporte internacional por carretera desde España, encabeza la lista la industria de automoción y sus componentes, la química y el textil seguidos del sector agrícola y ganadero (TORRES Y CARRERA, 2020).

Las empresas de transporte como organizaciones, debe gestionarse de forma eficiente con una visión clara de cada uno de sus procesos con estrategia sólida detrás de todos ellos. Entre los procesos estratégicos claves se encuentra el Marketing. Según Kotler (2000), el marketing consiste en la planificación del proceso de planificar y ejecutar el concepto, precio, promoción y distribución de las ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones. Concisamente, en el plan de Marketing se recogen las acciones concretas que permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Según Vilkaite-Vaitone & Sologubas (2019) la planeación del marketing en empresas pequeñas y medianas de transporte es un campo muy poco estudiado y en la practica este tipo de empresas no cuentan con los recursos para idear y ejecutar un plan de marketing de forma productiva. Sin embargo, el marketing es una herramienta clave para potenciar el crecimiento de la compañía y consolidar su estrategia.

Por lo tanto, en este trabajo se busca realizar un plan de marketing para una empresa mediana de transporte de carga, puntualmente Diego Dareco S.L., ubicada en Cantabria, España. Se parte con un análisis del macro y micro entorno para entender mejor el sector donde se encuentra la empresa y la competencia para poder identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado que afectan a Diego Dareco. Por otro lado, se realiza un análisis interno donde se presentan los recursos y capacidades de la empresa para poder destacar sus fortalezas y debilidades. Luego, se plasma la información recopilada en la matriz DAFO. Posteriormente, se pasará a definir la estrategia y objetivos estratégicos que luego terminarán en acciones que se reflejarán en el plan de marketing de forma detallada. Para terminar con las conclusiones de los estudios realizados.

### 1.1. Sobre la empresa

Diego Dareco es una empresa de transporte con más de 75 años de experiencia en el sector de la alimentación, y que se caracteriza por aportar a sus clientes servicios integrados de logística, cubriendo sus necesidades de transporte de principio a fin. Los principales clientes son las industrias en cuyo proceso de producción están involucradas materias primas alimentarias a granel. La empresa realiza servicios de transporte tanto a nivel nacional (en el territorio español) como europeo principalmente en Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Países Bajos y Portugal.

Sus servicios cubren el transporte de:

- Cisternas alimentarias ATP (Ilustración 1.1 )
- Cisternas de pulverulentos VRAC
- Cisternas de Recogida de leche
- Cisternas ADR
- Portacontenedores basculantes

Los principales materiales transportados son:

- Pulverulentos (Azúcar, leche, trigo, avena, almidón, etc.)
- Líquidos (Leche, vino, aceite, zumos, etc.)
- Material Peligroso clase 8 (Vehículos exclusivos)

Cuenta con una flota de vehículos propia y profesionales del transporte contratados de forma directa. Solo un número reducido de transportista trabajan de forma autónoma. Los transportistas, el personal de taller y el personal de planeación de las rutas se enmarcan en el departamento de tráfico dirigido por uno de sus propietarios. Luego, se encuentra el departamento administrativo financiera coordinado por un jefe administrativo donde se gestiona todo lo relacionado con facturación, pagos, cobros, calidad y recursos humanos. Esta estructura administrativa está bajo el mando del director financiero que también es uno de los propietarios. Por último, dentro de la estructura organizacional de la compañía, un tercer propietario se encarga del área comercial en donde se gestiona todas las relaciones con el cliente desde el servicio al clientes y resolución de las incidencias, generación de nuevos clientes, retención de clientes y marketing y comunicación corporativa externa. Diego Dareco es una empresa familiar PYME donde sus propietarios son también los directivos de las áreas funcionales mencionadas (Administración, Tráfico y Comercial). La empresa está ubicada en Igollo de Camargo en Cantabria, España.

*Ilustración 1.1. Foto Cisterna Alimentaria ATP*



Fuente: Diego Dareco, 2021



## **2. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA**

Ser una empresa líder en el mercado europeo en el transporte en cisterna alimentaria al año 2025. El punto de partida del plan de marketing es entender la misión y visión de la empresa en cuestión (Diego Dareco S.L.). En este caso, la empresa no había elaborado estos enunciados y se proponen los siguientes:

### **2.1. VISIÓN**

*"Ser una de las empresas líderes en el mercado europeo en el transporte en cisterna alimentaria al año 2025."*

### **2.2. MISIÓN**

*"Ofrecer un servicio de transporte en cisterna alimentaria que a nuestros clientes con la más alta calidad y eficiencia promoviendo la seguridad de nuestros empleados, el cuidado del medio ambiente y contribuyendo a la comunidad."*

## **3. ANÁLISIS EXTERNO**

### **3.1. Delimitación del Mercado de Referencia**

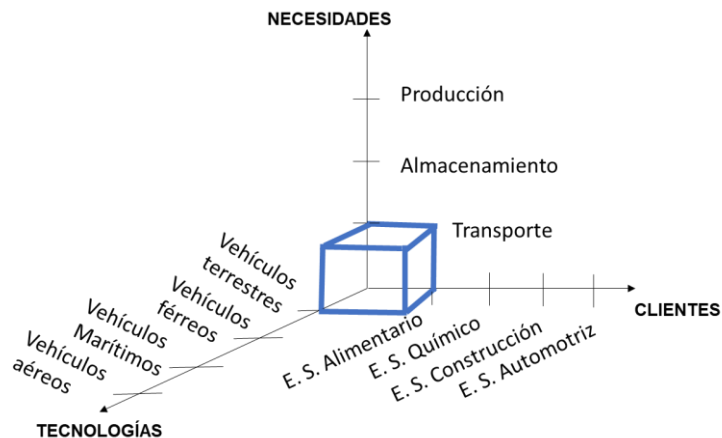
Dentro de la cadena de suministro, el aprovisionamiento es una de las etapas tempranas donde se traslada las materias primas a la fábrica, siendo clave para el mismo. Diego Dareco es una empresa de servicio de transporte destinadas a empresas que requieren servicios de aprovisionamiento de productos alimentarios ya sea para empresas que hacen entregas a sus clientes o las que requieren aprovisionarse dentro de su proceso productivo.

Por lo tanto, este estudio se centrará principalmente, en entender el entorno que rodea la actividad de la empresa Diego Dareco que es en general el transporte de mercancías por carretera y de forma más específica en transporte en cisternas de productos alimentarios en España y de España a otros países europeos y viceversa.

Para comprender mejor en que mercado de encuentra Diego Dareco, se empleará la matriz de Abell (1980) donde se describirán las tecnologías empleadas, los clientes objetivo y las necesidades a satisfacer desde la empresa delimitar de forma más concreta le mercado de Diego Dareco:

## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

Ilustración 3.1. Modelo de Abell Diego Dareco



Fuente: elaboración propia basado en Abell, 1980.

Como observa en la Ilustración 3.1 (Modelo de Abell Diego Dareco) se observa que la empresa cubre la necesidad de transporte al sector alimentario a través de vehículos terrestres.

**Cientes:** son exclusivos del sector alimentario, ya que tienen sus propias normas y políticas concernientes al transporte de alimentos y los especiales cuidados que se debe tener y las normativas vigentes. Dentro del sector alimentario, se cubre específicamente a empresas que requieren productos alimentarios a granel que pueden ser transportados en cisternas ya sean en estado líquido o sólido.

**Necesidades:** dentro de la cadena de suministros y sector productivo una necesidad puntual es la del transporte que puede dar en cualquier parte de la cadena. Para las empresas que comercializan los graneles el servicio de transporte es una de las etapas finales del proceso productivo al entregar a los clientes. En cambio, para una empresa productora de bienes de consumo el transporte de las materias primas a la planta productiva está en las partes iniciales de la cadena. Siendo así, del abanico de necesidades en la etapa productiva de la industria alimentaria Diego Dareco solo cubre la necesidad de transporte.

**Tecnologías:** se emplea una flota de vehículos terrestres para ofrecer el servicio. Estos tienen la característica especial al permitir portar cisternas alimentarias que también poseen unas especificaciones particulares que le permiten transportar las materias primas en condiciones durante todo su proceso. Además, de elementos adicionales que permiten las condiciones de entrega.

Por lo tanto, Diego Dareco cubre una necesidad de transporte muy puntual dentro del sector alimentario a través de vehículos terrestres equipados con cisternas. De esta manera, el sector alimentario afecta en gran medida la actividad de la empresa al igual que las innovaciones en el transporte y la forma en que las empresas gestionan su cadena de suministro. Así, se pasará al análisis del entorno (macro y micro) entendiendo claramente en que mercado se encuentra Diego Dareco y como este lo afecta. Para luego, poder detectar las oportunidades y amenazas con el fin de ajustarlas a los objetivos estratégicos de la empresa a largo y mediano plazo.

### **3.2. Análisis del Macroentorno**

El macroentorno, se abordará a través del análisis PESTEL donde se ondeará en los marcos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Siguiendo la metodología de Kotler (2000):

#### **3.2.1. Político - legal**

El según la AESAN (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición), servicio de transporte alimentario a nivel europeo cuenta con 3 disposiciones de aplicación directa:

- Reglamento N° 37/2005, de 12 de enero de 2005, de la Comisión, relativo al control de las temperaturas en los medios de transporte y los locales de depósito y almacenamiento de alimentos ultracongelados destinados al consumo humano
- Reglamento 853/2004, de 29 de abril de 2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal.
- Reglamento 852/2004, de 29 de abril de 2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la higiene de los productos alimenticios.

A nivel España la regulación del transporte alimentario se encuentra contemplado en las siguientes disposiciones (AESAN, 2010):

- Real Decreto 1202/2005, de 10 de octubre de 2005, sobre el transporte de mercancías perecederas y los vehículos especiales utilizados en estos transportes (BOE 21.10.2005)
- Real Decreto 1010/2001, de 14 de septiembre de 2001, por el que se determinan las autoridades competentes en materia de transporte de mercancías perecederas y se constituye y regula la Comisión para la Coordinación de dicho transporte (B.O.E. 25.09.2001)
- Real Decreto 237/2000, de 18 de febrero de 2000, por el que se establecen las especificaciones técnicas que deben cumplir los vehículos especiales para el transporte terrestre de productos alimenticios a temperatura regulada y los procedimientos para el control de conformidad con las especificaciones. (B.O.E. 16.03.2000)
- Orden de 15 de septiembre de 1998, por la que se establece una excepción a las disposiciones del capítulo IV del anexo del Real Decreto 2207/1995, de 28 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios, en lo que se refiere al transporte marítimo de azúcares sin refinar. (B.O.E. 24.09.1998)
- Orden de 9 de septiembre de 1996, por la que se establece una excepción a las disposiciones del capítulo IV del anexo del Real Decreto 2207/1995, de 28 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios, en lo que respecta al transporte marítimo de grasas y aceites líquidos a granel. (B.O.E. 25.09.1996)

- ORDEN ITC/3701/2006, de 22 de noviembre, por la que se regula el control metrológico del Estado de los registradores de temperatura y termómetros para el transporte, almacenamiento, distribución y control de productos a temperatura controlada (B.O.E..06.12.2006)

Una de las disposiciones más importantes es el Real Decreto 1202/2005, de 10 de octubre de 2005, sobre el transporte de mercancías perecederas y los vehículos especiales utilizados en estos transportes (BOE 21.10.2005) donde se dictamina el marco de trabajo para los vehículos ATP que su vez es una de las actividades principales de la empresa en estudio. En este decreto se establecen claramente los requisitos que debe cumplir el transporte de alimentos perecederos para asegurar que todo le llega en perfectas condiciones al establecimiento al que irá a comprar el usuario o consumidor final. Entre lo más relevante de este decreto se destaca los 4 tipos de vehículos para transporte de mercancías perecederas: isotérmico, refrigerado, frigorífico y calorífico. Además de los tipos de mercancías y sus temperaturas que se muestran en la Tabla 3.1.

El Real Decreto 2115/1998 sobre transporte de mercancías peligrosas por carretera incorporó la Directiva 94/55/CE del Consejo, a nuestra legislación y extendió la aplicación de las normas del ADR al transporte interno, derogando prácticamente en su totalidad el Reglamento de 1992.

El Real Decreto 551/2006 profundizó en la aplicación del ADR al transporte interno manteniendo la incorporación de la Directiva del Consejo y sus modificaciones, derogando el Real Decreto 2115/1998 en su totalidad, excepto algunas normas sobre cisternas fijas, cisternas desmontables y baterías de recipientes.

De la normativa se destaca, que las empresas que se dedican al transporte de este tipo de materiales deben tener una respectiva autorización para poder ofrecer su servicio, además de cumplir con los requerimientos específicos que deben tener los vehículos, los contenedores del material y el personal que los transporta.

Por otro lado, se evidenció respecto a los productos pulverulentos alimentarios existen normativas específicas para algunos productos como el azúcar y en general se encuentran cobijados dentro del Real Decreto 2207/1995 donde en la parte del transporte de debe hacer en contenedores o cisternas que deben ir adecuadamente identificadas, se debe usar para productos exclusivamente alimentarios y se debe hacer un adecuado lavado entre cargas para evitar los riesgos de contaminación entre los productos.

Otro tipo de mercancía que transporta Diego Dareco, son las peligrosas conocidas como ADR. Según la DGT (Dirección Nacional de Tráfico), existen 9 clases de materiales peligrosos y puntualmente la empresa se dedica al transporte de materiales peligrosos corrosivos clase 8. En donde se encuentran, principalmente, ácido sulfúrico, ácido nítrico, acumuladores de electrolito ácido, etc.

Respecto a la normativa (DGT, 2021), hasta 1998 el ADR era de aplicación exclusiva al transporte internacional de este tipo de mercancías; en tanto en el ámbito nacional la regulación normativa era la recogida en el Reglamento Nacional de Transporte de Mercancías Peligrosas por Carretera de 1992 y conocido por las siglas TPC.

De la normativa se destaca, que las empresas que se dedican al transporte de este tipo de materiales deben tener una respectiva autorización para poder ofrecer su servicio, además de cumplir con los requerimientos específicos que deben tener los vehículos, los contenedores del material y el personal que los transporta.

Tabla 3.1. Temperatura de Transporte de mercancías alimentarias

Mercancía	Temperatura de Transporte
Crema helada	-20°C
Pescados, moluscos, crustáceos congelados y ultracongelados	-18°C
Productos ultracongelados	-18°C
Otros productos ultracongelados	-12°C
Mantequilla congelada	-10°C
Carne (excepto despojos rojos)	7°C
Despojos rojos	3°C
Ave de corral y conejos	4°C
Productos de caza	4°C
Productos lácteos refrigerados	4°C
Mantequilla	6°C
Pescado, moluscos y crustáceos: envueltos en hielo abundante/ Leche industrial	6°C
Leche en cisterna destinada al consumo inmediato	4°C

Fuente: elaboración propia con base en Sertrans (2016).

Por lo tanto, al final en España y a nivel europeo existe una amplia normativa respecto al transporte de alimentos perecederos, no perecederos y así como de mercancías peligrosas que son el foco principal de la actividad de Diego Dareco. En forma más general, se estudia el escenario político español. Actualmente, el ambiente político está muy agitado. El gobierno actual, se impuso después se impuso por una moción de censura por el partido de coalición compuesto por PSEOE y Podemos al gobierno de Rajoy del PP por corrupción. Un momento, coyuntural histórico en la política española. Que revuelve, el entorno político nacional. Con esta coalición, el gobierno de Sánchez se ha visto entorpecido al contar con opiniones divididas que dificultan la gestión del gobierno. También, han resurgido partidos nacionalistas, como el vasco y el catalán y de extrema derecha que causan aún más presiones. El sistema político español ha sufrido una fuerte transformación, que en la última década ha pasado del bipartidismo a un multipartidismo polarizado.

En esta década, más allá de las convocatorias electorales y los cambios de gobierno, ha sido de una gran complejidad política. En poco más de dos lustros España ha sufrido una «triple crisis», a saber, una crisis económica, otra territorial y otra de carácter sociopolítico. A raíz de ello, en este periodo se han sucedido movilizaciones sociales de gran calado, conflictos internos en los partidos tradicionales, aparición de nuevas formaciones, un profundo proceso de judicialización política (o del conflicto político) y, finalmente, un descenso social en bloque que ha supuesto el empobrecimiento de un sector de las clases populares a través del incremento del desempleo y la precarización laboral, con una especial afectación a las generaciones más jóvenes (Puig & Ubasart-González, 2020).

Por lo que estos cambios estructurales en la política española que sitúan a la población y el entorno empresarial en momentos nunca vividos que traen a los empresarios incertidumbre. Como lo muestra la encuesta realizada por el IHS MARKIT en el 2020 que donde se indica que la incertidumbre económica como uno de los factores que influyen en el lento ritmo de crecimiento de la actividad comercial en el sector servicios en los últimos 6 años.

Los encuestados vincularon estrechamente la ralentización del crecimiento de la actividad comercial con el incremento igualmente más débil de los nuevos pedidos. Los últimos datos

mostraron que las ventas aumentaron solo modestamente y al ritmo más lento desde septiembre de 2013. Las empresas encuestadas informaron ampliamente que las incertidumbres políticas afectaron la demanda interna, que según los informes se mantuvo moderada.

También se comentó que las persistentes incertidumbres internacionales relacionadas con el Brexit y las guerras comerciales mundiales tuvieron un impacto negativo en las ventas al exterior, que disminuyeron por noveno mes consecutivo al comienzo de 2020.

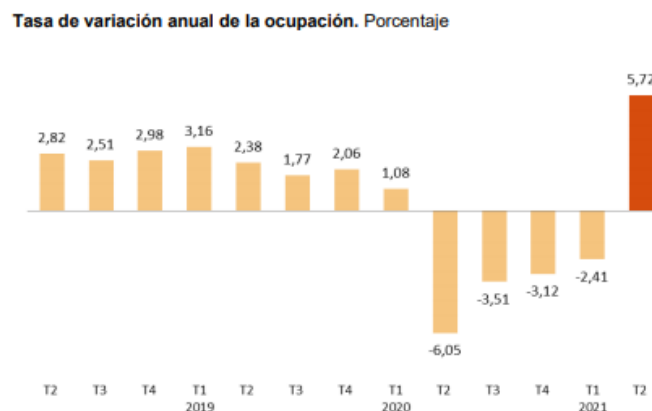
La inquietud sobre el entorno político actual en España también afectó negativamente la confianza de las empresas del sector servicios español. Aunque un saldo neto de empresas prevé un aumento de la actividad comercial en los próximos 12 meses, la confianza en el futuro cayó hasta un nivel igual que el más bajo observado en más de seis años (registrado en agosto de 2019). Algunas de las empresas encuestadas informaron que los planes de negocios se suspendieron hasta que se visualice una mayor claridad en lo que respecta al entorno político (Smith & Smith, 2020).

Con lo anteriormente expuesto, el contexto político español ha sido bastante agitado últimamente en España, sin embargo, se considera que su impacto no es directo a la regulación del transporte alimentario. Sin embargo, es cierto que la incertidumbre política puede afectar la economía, esta a su vez el sector alimentario y seguidamente el sector del transporte alimentarios. Sin embargo, estos impactos no se encuentran dentro de este proyecto de fin de máster. Por otra parte, ya existe un marco legal sólido con el que las empresas de transporte deben adherirse.

### 3.2.2. Social

Con respecto a lo social se parte analizando la situación del empleo. Con respecto a la ocupación y el paro, el número de ocupados aumenta en 464.900 personas en el segundo trimestre de 2021 y se sitúa en 19.671.700. La tasa de variación trimestral del empleo es del 2,42%. La tasa de empleo (porcentaje de ocupados respecto de la población de 16 y más años) es del 49,63%, con un incremento de 1,16 puntos respecto del trimestre anterior. En variación anual, esta tasa ha subido 2,6 puntos (INE, 2021).

Ilustración 3.2 Tasa de Variación anual de ocupación (%)



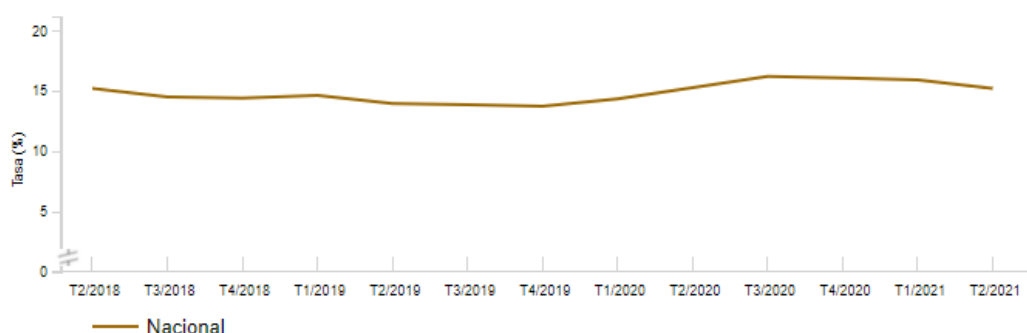
Fuente: INE, 2021

El paro baja este trimestre en 110.100 personas. El número total de parados se sitúa en 3.543.800. En términos relativos, la variación trimestral del desempleo es del  $-3,01\%$ . Globalmente, según el INE la tasa de paro total es de  $15,26\%$ . Por sexo se tendría un  $17,36\%$  para las mujeres y un  $13,39\%$  para hombres. Con respecto al rango de edad, los menores de 25 años son los más afectados con un  $38,38\%$ , los de 25 a 54 años se encuentran en un  $13,82\%$  y los mayores de 55 años en un  $12,75\%$ . A nivel europeo, la tasa de paro para junio se situó en un  $7,7\%$  (Europa Press, 2021) donde Grecia y España encabezan la lista de los países con más tasa de paro. Con respecto al paro juvenil, España encabeza la lista con el  $37,1\%$  (Europa Press, 2021).

*Ilustración 3.3. Tasa de Paro mayores de 16 años*

**Tasa de paro de la población de 16 años o más**

Nacional

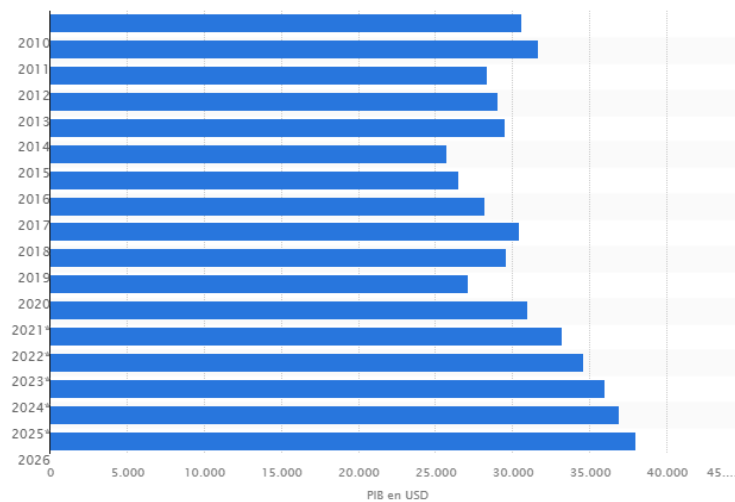


Fuente: INE, 2021

El PIB per cápita, se irá incrementando de pasar de 30.000 – 35.000 USD por año en el 2021 a de 35.000 - 40.000 USD en el 2026, es decir un incremento medio de 10.000 USD en los próximos 6 años de acuerdo con crecimiento del PIB esperado una vez se recupere el terreno perdido durante la pandemia. Según los datos de Expansión, España se encuentra detrás de las principales economías europeas y muy por encima de la mayoría economías en desarrollo. Por lo que, se puede decir que en España cuenta con un PIB per cápita de un nivel medio. Además, si se analiza el nivel pobreza se encuentra por encima de un 20% (Ilustración 3.7). Lo que indica, que la riqueza no tiende a repartirse de forma equitativa.

## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

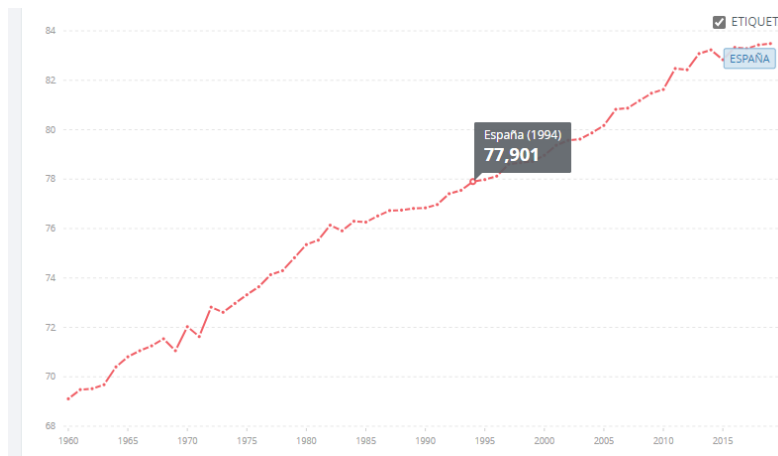
Ilustración 3.4. Evolución PIB per cápita España



Fuente: Fernández, 2021.

La población de España se ha ido ralentizando, desde el 2010 se observa una tendencia más plana y donde los incrementos de la población están dados por aumentos en el número de extranjeros (Ilustración 3.6). La esperanza de vida en España en general es elevada, 82 a 84 años (Ilustración 3.5), lo que impacta de forma directa el envejecimiento de la población. España está entre los países europeos con la población más envejecida con un 19,4% en el 2019 (Ilustración 3.8) y se estima que para el 2068 la población con estas características sobrepase los 14 millones de habitantes (EnR, 2020).

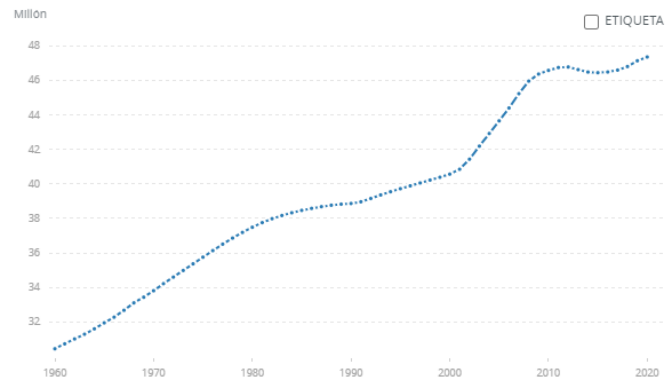
Ilustración 3.5. Esperanza de Vida España (Años)



Fuente: Banco Mundial, 2021.

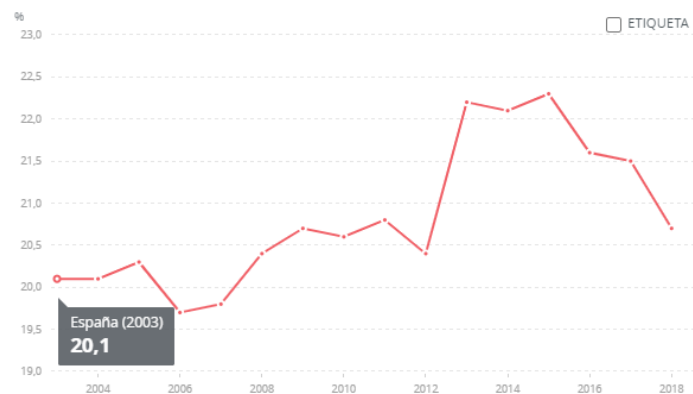


Ilustración 3.6. Población total (Millones)



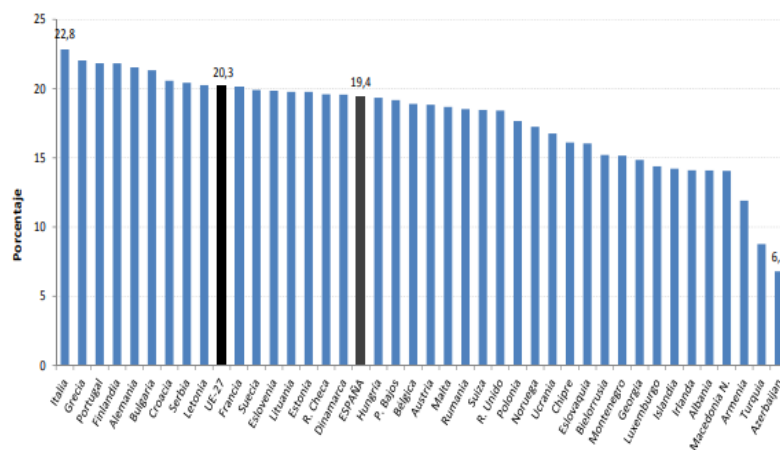
Fuente: Banco Mundial, 2021.

Ilustración 3.7. Índice de Pobreza (%)



Fuente: Banco Mundial, 2021.

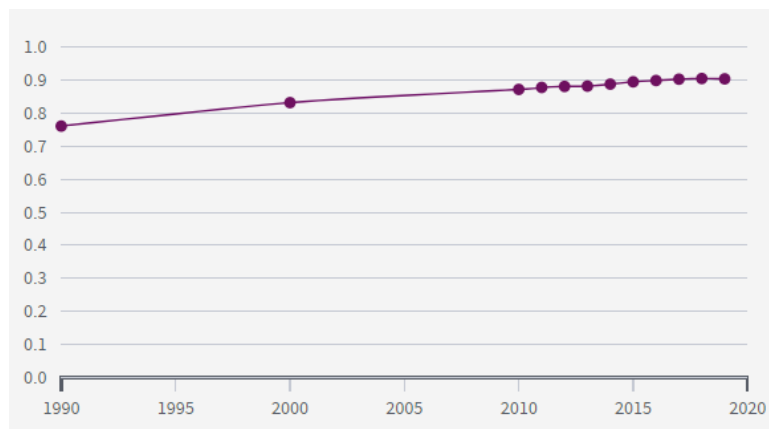
Ilustración 3.8. Porcentaje de personas mayores de 65 años y más. Europa, 2019



Fuente: EnR, 2020.

Por último, dentro de los indicadores sociales se analiza el IDH (el índice de desarrollo humano) de España (Ilustración 3.9). Que, en el año 2020, España se situó en el puesto 25 en el mundo con un IDH cercano al 0,9 lo que indica que el bienestar en España es elevado y generalizado en la sociedad, donde sus ciudadanos en general cuentan con un buen nivel de vida (UNDP, 2020).

*Ilustración 3.9. Evolución Índice de desarrollo humano, España*



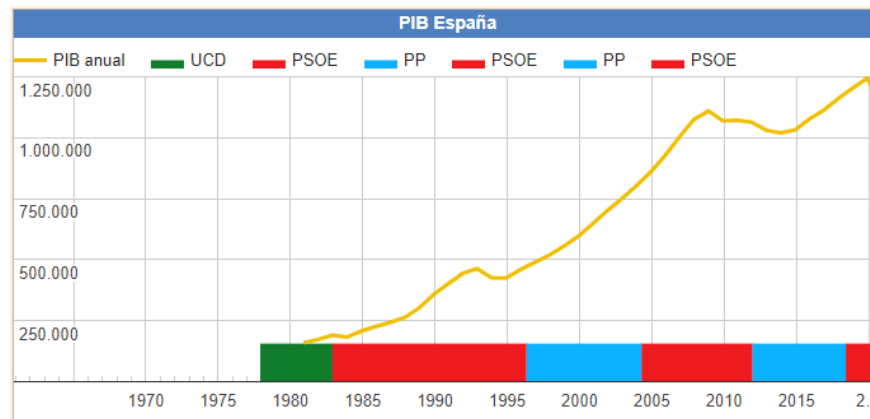
Fuente: UNDP, 2020

Al final es espectro social en España, aunque tenga falencias, situadas principalmente en la empleabilidad juvenil y la falta de equidad. En general, la sociedad cuenta con un bienestar generalizado. De igual forma, se observan los fenómenos de la población y su envejecimiento donde se tendrá que tomar medidas para que no haya un impacto social y económico mayor.

### 3.2.3. Económico

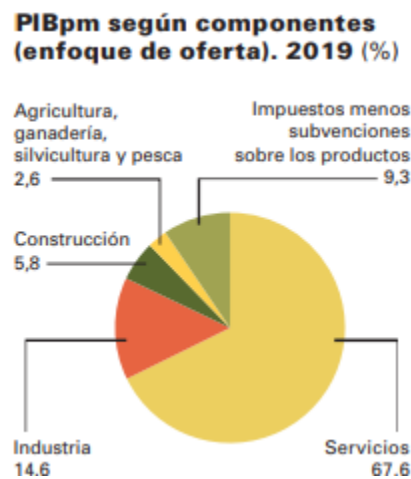
Para el análisis del macroentorno es clave entender la evolución económica en España a través del PIB que ha ido creciendo a pesar de los grandes estragos de las crisis del 2008 y años posteriores (Ilustración 3.10). En el 2020 el PIB llegó al valor de 1.121.998 € un 10,8% por debajo de la cifra en 2019. La economía española, está compuesta en un 67,6% del sector terciario (servicios) y posteriormente lo sigue la industria con un 14,6% con se observa en la Ilustración 3.11.

Ilustración 3.10. Evolución del PIB España



Fuente: Expansión, 2021.

Ilustración 3.11. Componentes del PIB



Fuente: INE, 2021

En el 2020, se produjo una crisis debido a la pandemia del COVID-19, que afectó a la economía sobre todo el sector turismo que cayó en cifras históricas y la economía del país de forma generalizada (Ilustración 3.12). A septiembre del 2020 el gasto de los turistas en España se había caído un 75,9%, impactando fuertemente la economía del país donde el turismo, dentro del sector servicios, es de una gran importancia.

## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

Ilustración 3.12. Gasto de Turistas Internacionales 2019-2020

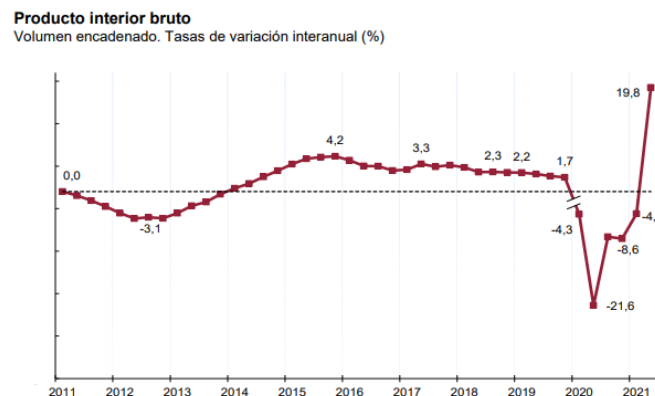


Fuente: Economía Digital, 2020

Por lo que, el año 2020 ha sido un año atípico para la economía por una circunstancia que ha afectado gravemente la economía especialmente el sector consumo. La recuperación se plantea optimista con la aparición de las vacunas y vuelta en reforzada del consumo para el verano de 2021.

Al analizar la variación trimestral interanual del PIB (Ilustración 3.13), como se observa en la gráfica vemos que el PIB presenta una caída del 4,2% en el primer trimestre del 2021 respecto al primer trimestre del 2020 donde la pandemia del COVID-19 empezó a hacer estragos en la economía española donde una de las actividades principales es la de servicios y entre ellas la actividad del turismo y la hostelería. En el primer trimestre del 2020, cayó un 4,3%, por lo tanto, aún no se ha recuperado el ritmo económico que previo de la pandemia. Como se observa en la imagen el crecimiento económico iba en un ritmo de crecimiento bastante lento con una tendencia a la baja desde de cuarto trimestre del 2015.

Ilustración 3.13. Variación Interanual PIB

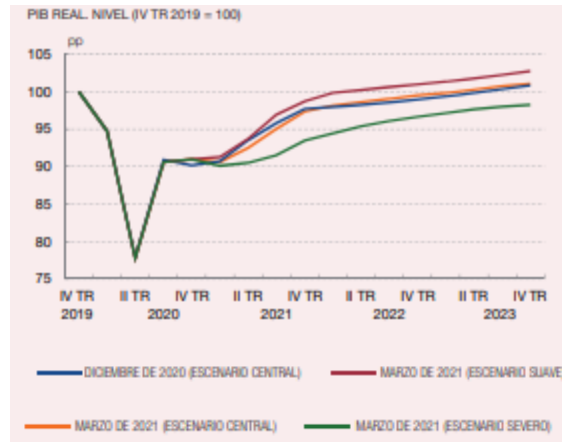


Fuente: INE, 2021

Según la previsión del Banco de España (Ilustración 3.14), la economía una se ve muy afectada por el COVID-19 y sus posibles rebrotes. De esta manera, según la gráfica siguiente es claro que no se alcanzará una recuperación a niveles del 2019 en el 2021 y en

un escenario central se estima que a mediados del 2022 se puedan alcanzar esos niveles, pero en el peor de los casos, bien entrados en el 2023 aún no se llegue a los niveles antes de la pandemia.

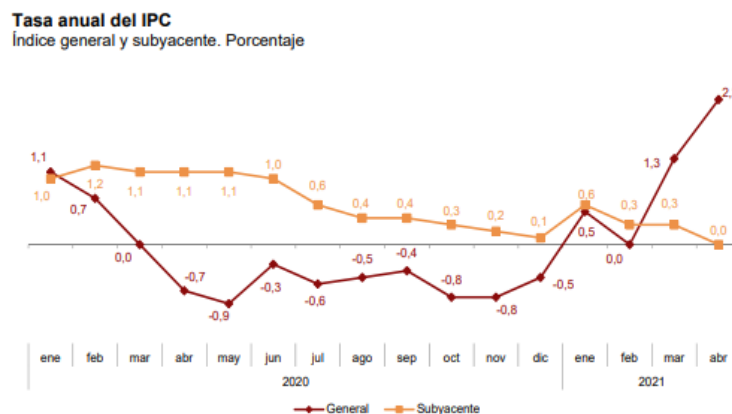
Ilustración 3.14. Previsiones para el PIB



Fuente: Banco de España, 2021

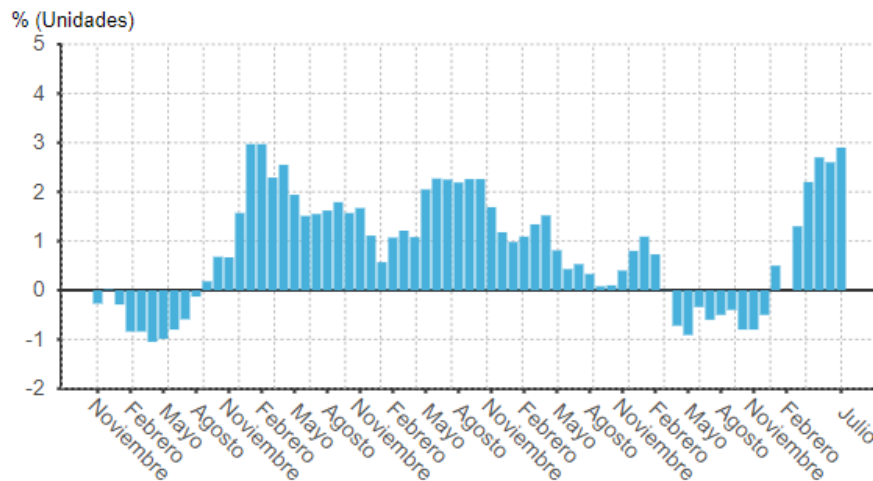
Con respecto al IPC, la tasa de variación anual del IPC del mes de abril se sitúa en el 2,2%, casi un punto por encima de la registrada en marzo (Ilustración 3.15 e Ilustración 3.16). La tasa anual de la inflación subyacente disminuye tres décimas, hasta el 0,0%. La variación mensual del índice general es del 1,2%.

Ilustración 3.15. Tasa Anual IPC



Fuente: INE, 2021

Ilustración 3.16. Evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC)



Fuente: Departamento de análisis Bankinter, 2021

La inflación en los últimos meses ha mostrado un repunte significativo, al igual que en otras áreas geográficas. En gran parte el aumento se deriva del repunte de los precios vinculados a la energía. Según Bankinter, se estima el alza del IPC para el 2021 al 2,4% dic-21y para 2022e 1,4%, volviendo a niveles de 1,2% 2023e (Ilustración 3.16).

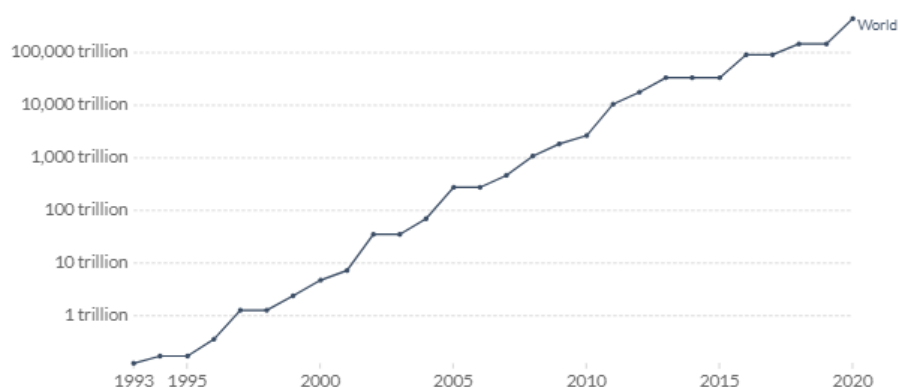
Al final, respecto a lo económico el entorno es de incertidumbre, debido en un lado por bajo crecimiento que se ha tenido en la era pre- COVID-19 y posteriormente todo el impacto que a dejado la pandemia. Donde se estima una recuperación en los años próximos. Así que, dada las circunstancias se puede considerar un impacto adverso el escenario económico actual donde no hay una claridad de cuando se recuperará el nivel de consumo anterior a la pandemia del COVID-19 en 2020.

### 3.2.4. Tecnológico

La tecnología ha tenido un crecimiento exponencial, en los últimos años se han hecho más descubrimientos que nunca antes. Se vive una era de un rápido cambio tecnológico. Según Deloitte Insights (Buchholz, Bechtel, & Briggs, 2020), después de 12 años de investigación identifica algunas tendencias claras que marcarán el futuro son:

- Estrategia de ingeniería
- Suministro desencadenado
- AI industrializada
- Revolución de datos de máquina
- Cero confianza: nunca confiar, siempre verificar
- Relazando el entorno de trabajo digital
- Hablado por millones: lo digital conoce a lo físico
- DEI tech: herramientas para la equidad

Ilustración 3.17. Evolución Poder de las supercomputadoras (FLOPS), 1993 a 2020



Fuente: Roser & Ritchie, 2021.

En las últimas décadas en avance tecnológico ha sido en una gran proporción. Uno de los indicadores que ayuda a ilustrar eso es el poder de las supercomputadoras o por sus siglas en inglés (FLOPS). Los FLOPS es la medida de cálculos por segundo para operaciones de puntos flotantes. Que desde los años 90 a al 2020 se ha multiplicado por 100.000 y seguirá creciendo debido al gran avance tecnológico que se está impulsado desde las economías y los países más desarrollados.

Por el lado del sector transporte, según Deloitte insights (Fishman, Schwartz, Kelkar, Nicol, & Nicol, 2020), analizan 5 tendencias principales:

- Viajes integrados y sin fricciones: los planificadores de transporte ven una creciente necesidad de hacer que los viajes sean más fluidos, con paradas o puntos de control mínimos. Esta tendencia se manifiesta de muchas maneras, incluidos los centros de movilidad que permiten el transporte multimodal, el aumento de la movilidad como servicio (MaaS), las plataformas para viajes sin boletos e innovaciones en micromovilidad y conexiones de última milla.
- Identidad digital: las agencias de tránsito y transporte de todo el país están utilizando tecnología digital para aumentar el rendimiento, mejorar la seguridad y ayudar a impulsar una mejor experiencia para los usuarios. Esta tendencia incluye un movimiento hacia las licencias de conducir digitales para mejorar la seguridad y la experimentación con el reconocimiento biométrico y facial para mejorar la eficiencia y el rendimiento en los aeropuertos.
- Experiencia del cliente: las agencias de transporte y el ecosistema de movilidad más amplio están poniendo más énfasis en la experiencia del cliente, poniendo las necesidades del usuario al frente y al centro y facilitando el uso de herramientas de transporte digital. También están simplificando las transacciones en persona en los departamentos locales de vehículos motorizados, proporcionando una mejor infraestructura para los peatones y ofreciendo opciones de viaje más inclusivas en áreas urbanas.
- Aceleradores de la innovación: las agencias de transporte están aprovechando la experiencia del sector privado y creando coaliciones público-privadas para impulsar innovaciones en transporte multimodal, tecnologías de vehículos autónomos y conectados, programas de precios basados en el kilometraje y mucho más.

- Movilidad aumentada por IA: un ecosistema de transporte habilitado con inteligencia artificial (IA) puede aprovechar el poder de los datos, el análisis y la nube para ayudar a reducir el tiempo de viaje, administrar la congestión, mejorar el cumplimiento normativo, respaldar el control del tráfico aéreo, permitir la formulación de políticas dinámicas y ofrecer muchos otros beneficios.

Por lo tanto, se puede observar un gran avance en la tecnología en los últimos por las nuevas innovaciones y la constante innovación tecnológica que permite mayor progreso y oportunidades de negocio y modernizar procesos. Por lo que, el avance tecnológico representa una oportunidad donde se pueden buscar maneras de mejorar en servicio y de creación de nuevos modelos de negocio.

### 3.2.5. Ecológico

En la actualidad, el cuidado del medio ambiente se ha vuelto un punto de encuentro en diversas organizaciones donde lo usuarios cada vez más conscientes de la forma en que consumen y como esta afecta el medio ambiente en el que viven. En el 2015, 193 países del mundo se dieron cita para definir 17 objetivos de desarrollo sostenible con mira al 2030. Esto objetivos incluyen (Ilustración 3.18):

Ilustración 3.18. Objetivos de desarrollo Sostenible



Fuente: AGENDA 2030, 2021

Con estos objetivos se busca alcanzar un desarrollo sostenible en todas las áreas de la vida diaria y las naciones están haciendo grandes esfuerzos para poder alcanzar los mismos al igual que las empresas y consumidores finales que cada vez son más conscientes de como las decisiones que afectan su vida diaria.

La Unión Europea se ha trazado las metas de forma clara en su European Green Deal con la meta de para el 2050 tener impacto ambiental neutral y una de las líneas de acción es



hacer el transporte sostenible para todos. En el 2050 la Unión Europea cortar las emisiones del transporte en un 90% para alcanzar la neutralidad climática. Con este objetivo ya está decretado que los nuevos vehículos en el 2035 deben emitir cero emisiones de CO<sub>2</sub> y para 2030 los coches deberán reducir sus emisiones en un 55%. Para esto, se potenciará la infraestructura para recargar vehículos eléctricos y las recargas de hidrógeno (Comisión Europea, 2021).

A nivel ecológico, el mercado cada vez es más sensible a buscar maneras de proteger el medio ambiente y desde los organismos de gobiernos también se están tomando iniciativas fuertes que permitan crecer en esta vía. Esto representa un reto para las organizaciones actuales donde se deben evaluar los procesos y proponer cambios que permitan una transición, donde los clientes cada vez se interesan en el impacto ambiental que genera la actividad económica.

### 3.3. Análisis del Microentorno

Ahora se centrará el estudio en el análisis del microentorno donde se revisará al detalle el sector, la competencia, los clientes, intermediarios, proveedores y los grupos de interés siguiendo la metodología de las cinco fuerzas de Porter (2009):

#### 3.3.1. Análisis del sector y la competencia

##### 3.3.1.1. Análisis del Sector

Diego Dareco es una empresa que se encuentra enteramente en el sector del transporte, una actividad enmarcada dentro del sector servicios de mercado no financiero y, según el INE, los servicios de transporte y almacenamiento al nivel general representan el 21,6% del total de la cifra total negocio del sector (122.381 Millones de euros) y con un crecimiento interanual de un 5,2% en el 2019 como se observa en la tabla 2. Además, el transporte y el almacenamiento es la cuarta actividad que genera más empleos dentro del sector servicios sin contar el sector financiero, con un 13,9% del total para el 2019.

Tabla 3.2. Cifra de negocios y personal ocupado en el Sector Servicios por secciones de actividad (2019)

Sección de actividad	Cifra de negocios			Personal ocupado		
	Millones de euros	% sobre el total	Variación anual (%)	Media anual	% sobre el total	Variación anual (%)
Transporte y almacenamiento	122.381	21,6	5,2	947.219	13,9	3,0
Hostelería	82.768	14,6	6,5	1.601.724	23,5	4,7
Información y comunicaciones	90.801	16,0	5,7	530.000	7,8	4,1
Actividades inmobiliarias	30.008	5,3	2,9	283.644	4,2	6,2
Actividades profesionales, científicas y técnicas	103.743	18,3	8,1	1.166.470	17,1	5,4
Actividades administrativas y servicios auxiliares	88.025	15,5	8,6	1.557.372	22,8	3,4
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	37.914	6,7	9,2	390.753	5,7	8,1
Otros servicios (excepto actividades asociativas)	10.479	1,9	6,4	338.532	5,0	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>566.119</b>	<b>100,0</b>	<b>6,7</b>	<b>6.815.714</b>	<b>100,0</b>	<b>4,3</b>

Fuente: INE, 2021

## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

Adentrándose en el sector transporte y almacenamiento. Este, se divide en cuatro actividades principales: transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tuberías, el marítimo, el aéreo y por último las actividades de almacenamiento y anexas. En 2018 la participación del sector “transporte y almacenamiento” (sin las actividades postales y de correos), en la base de 2015 y en precios corrientes, fue del 4,4% del VAB y del 3,9% del PIB. El “transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tubería” representó en el mismo año, en precios corrientes, un 2,1% del VAB y un 1,9% del PIB (MITMA, 2020). En Tabla 3.3 se observa el comportamiento del VAB del sector transporte a precios básicos en el periodo entre los años 1995 y 2018 con lares en millones de euros. En general el valor agregado de la actividad ha crecido donde en 20 años ha logrado duplicar sus cifras. Para el caso del transporte terrestre, que es de especial interés en este estudio, la cifra ha incrementado desde 1955 a estar en 14.831 millones de euros hasta llegar a los 23.421 millones de euros en el 2018 un crecimiento de 57,92% frente a un 123,92% de todo el sector. Por lo que, el transporte terrestre no ha sido la actividad que más crecido en este tiempo y como se ve en la Tabla 3.3 desde el 2015 no podido recuperarse y se mantiene estable.

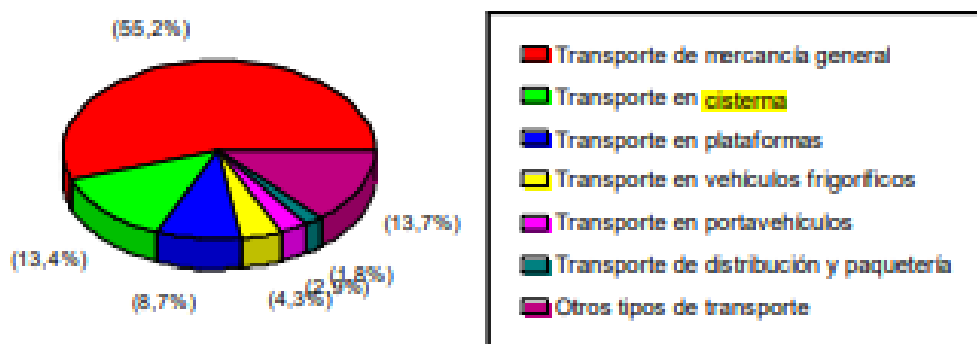
Tabla 3.3. Producto Interior Bruto a precios de mercado (PIB), Valor Añadido Bruto a precios básicos (VAB) Precios Corrientes (millones de euros). Base 2015

	Total nacional		VAB del sector TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO				
	PIB (Producto Interior Bruto a precios de mercado)	VAB (Valor Añadido Bruto a precios básicos)	TOTAL	Transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tubería	Transporte marítimo y por vías navegables interiores	Transporte aéreo	Almacenamiento y actividades anexas al transporte
1995	460.588	426.438	21.209	14.831	769	1.917	3.692
1996	489.203	451.897	21.579	14.651	700	2.122	4.106
1997	519.268	477.499	22.195	14.655	696	2.124	4.720
1998	555.993	507.777	23.566	15.178	711	2.157	5.520
1999	595.723	541.434	24.829	15.268	729	2.230	6.602
2000	647.851	588.988	26.197	15.318	744	2.336	7.799
2001	700.993	639.118	29.164	17.142	694	2.399	8.929
2002	749.552	683.263	30.426	17.485	716	2.519	9.706
2003	802.266	727.883	31.974	18.421	715	2.563	10.275
2004	859.437	775.375	33.545	19.123	728	2.597	11.097
2005	927.357	832.410	33.314	19.017	773	2.265	11.259
2006	1.003.823	897.257	35.553	20.603	752	2.203	11.995
2007	1.075.539	969.173	37.976	21.828	849	2.107	13.192
2008	1.109.541	1.022.552	39.683	22.741	775	2.099	14.068
2009	1.069.323	1.002.045	39.371	22.428	759	2.073	14.111
2010	1.072.709	985.479	41.230	22.827	863	2.204	15.336
2011	1.063.763	980.239	42.232	22.715	720	2.042	16.755
2012	1.031.099	948.339	41.204	22.469	623	1.973	16.139
2013	1.020.348	932.448	40.109	21.833	586	2.142	15.548
2014	1.032.158	939.949	42.032	22.797	585	2.198	16.452
2015	1.077.590	978.469	44.852	24.157	661	2.336	17.698
2016	1.113.840	1.010.688	44.490	23.515	740	2.480	17.755
2017	1.161.867	1.053.180	46.128	23.585	741	2.773	19.029
2018	1.204.241	1.089.802	47.491	23.421	712	3.470	19.888

Fuente: MITMA, 2020

De forma un poco más específica, dentro del sector transporte por carretera dentro de los vehículos pesado las cisternas presentan un 13,4% de participación en la facturación detrás de la mercancía en general que representa más del 50% del mercado, para ser precisos el 55,2% del total. Esto tiene sentido, debido a que el transporte en cisterna se da en condiciones muy específicas dentro de un entorno industrial (Ilustración 3.19).

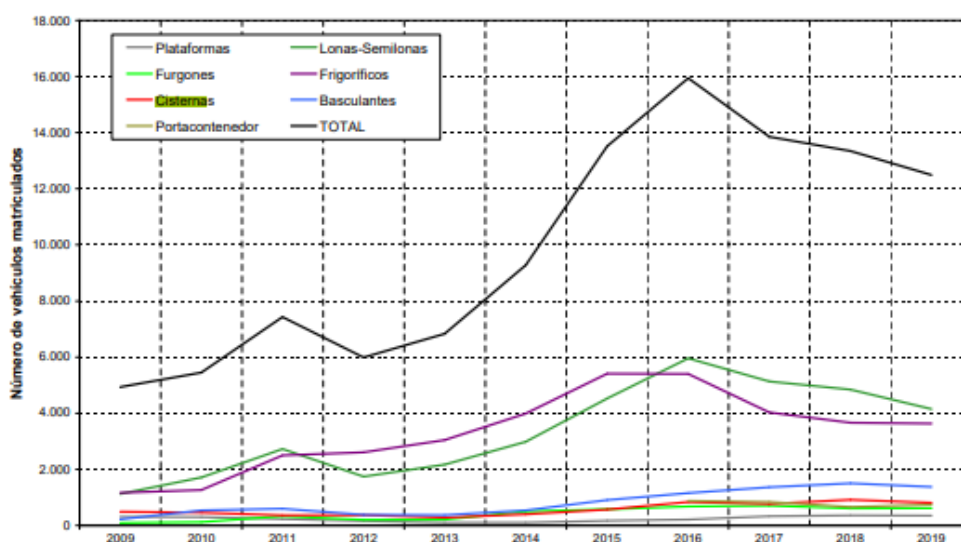
Ilustración 3.19. Facturación según el tipo de transporte (vehículos pesados)



Fuente: MITMA, 2020.

Otro indicador que indica el crecimiento del sector son las matriculaciones, para el caso de las cisternas se encuentra dentro de los remolques y semirremolques. En general, ha habido un crecimiento de las matriculaciones (Ilustración 3.20). Sin embargo, para el caso de las cisternas se ve que mantiene estable este número de matriculaciones a partir del 2016 al no superar más de 1000 matriculaciones al año.

Ilustración 3.20. Evolución anual de las matriculaciones de remolques y semirremolques



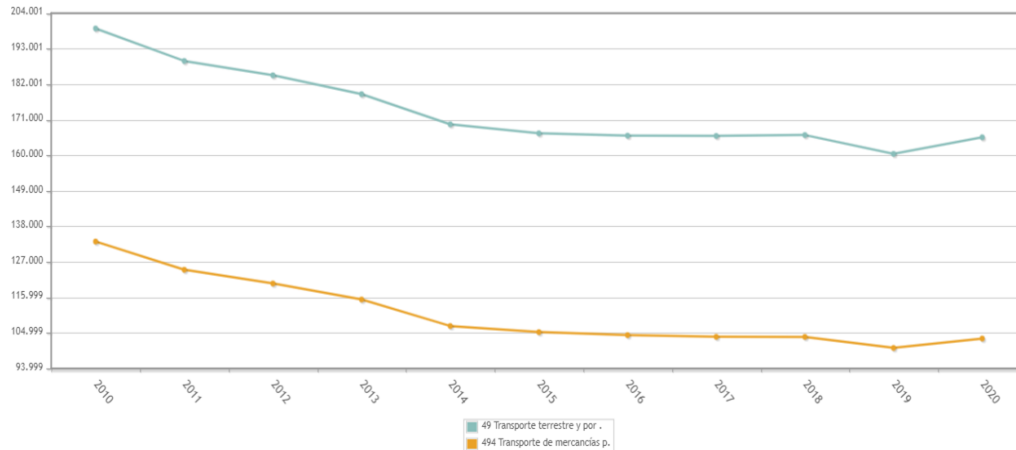
Fuente: MITMA, 2020

### 3.3.1.2. Análisis de la Competencia

Con respecto al competencia Diego Dareco, se encuentra en sector altamente competitivo. En la Ilustración 3.21 se observa la creación de empresas de transporte terrestre y especial las de transporte de mercancías que representa las empresas que participan en el mercado del transporte con Diego Dareco en el 2020 se ha cerrado con un total de 104.999 compañías cifra menor a la de hace 10 años. Se observa una tendencia a la baja en general en el número de creación de empresas y esto tiene sentido debido a que el mercado de transporte cada vez es más competitivo. Cada vez se cuenta con rivales más especializados y expertos que hacen que sea complejo para nuevos competidores.

Entre los líderes destacados del mercado en el transporte de mercancía en excluyendo las firmas de envíos postales y de correos. Se destacan la multinacional XPO Europa y la empresa nacional con sede en Barcelona Transportes Portuarios. Estas firmas se destacan por un elevado volumen de negocio y posicionamiento en el sector industrial. En su carretera de servicios, se encuentran los servicios ofrecidos por Diego Dareco, el transporte de graneles alimentarios a granel en cisterna. XPO cuenta con un gran abanico de servicios que le permiten ofrecer un servicio integral, ya que puede adaptarse a cualquier necesidad de transporte de sus clientes y además de estar extendido por gran parte del territorio europeo.

Ilustración 3.21. Número de empresas sector transporte



Fuente: INE, 2020.

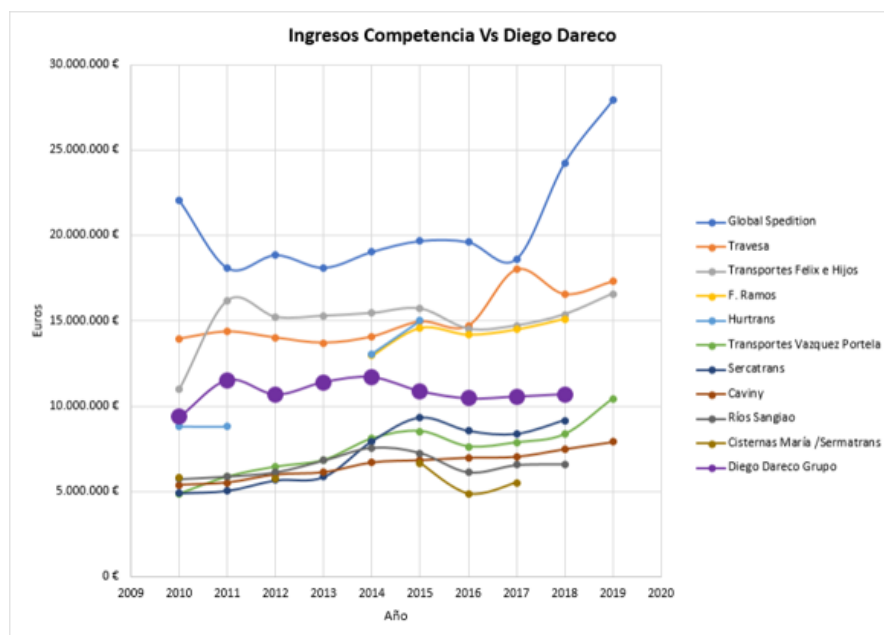
Después de XPO y Transportes Portuarios, se encuentran una gran cantidad de actores en el mercado que se reparten el resto de mercado entre medianas, pequeñas y autónomos. Al analizar más de 30 empresas en el sector que compiten de forma más directa con Diego Dareco, se identifica que existen un gran número de empresas medianas que se encuentran en su mismo mercado, ofreciendo servicios de transporte alimentario con cisterna de líquidos y de pulverulentos. Algunas se dedican solo el mercado de los líquidos, otras solo a los pulverulentos y otro tanto además de ofrecer servicios de productos alimentario se dedican al transporte de productos químicos y peligrosos.

Para entender mejor la competencia, se entrará en detalle de los actores que se consideran competencia más directa de Diego Dareco se empleará el SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) donde se consultará para cada competidor su volumen de negocio y como este se compara con el de la empresa en estudio. Donde, se podrá ver la fuerza de la competencia diferenciando los competidores que especializan en líquidos y los que trabajan con sólidos (polverulentos).

Cabe destacar que la mayoría de las empresas de transporte en Cisternas procede de empresas familiares, la mayoría son PYMES y hay un gran número de autónomos que ejercen esta profesión debido a las pocas barreras de entrada que ofrece este mercado. Al solo requerir, una cisterna y cabeza tractora para competir.

En la Ilustración 3.22 siguiente se visualizan los ingresos para las principales compañías de líquidos se dividirán por grupos para poder visualizar mejor el comportamiento de los ingresos de las compañías:

*Ilustración 3.22. Ingresos de Explotación de la Competencia transporte de líquidos alimentarios (Grupo 1)*



Fuente: Elaboración propia con base a SABI, 2020

Como se observa en la Ilustración 3.22, Global Spedition se posiciona como líder de dentro de los competidores directo de Diego Dareco con un volumen de negocio que llegó por encima de 25 millones de euros más del doble del negocio de esta. Se observa un mayor crecimiento en los últimos 3 años incrementando los ingresos en más de 10 millones de euros. Luego se encuentra Travesa y seguidamente se encuentra transportes Felix e Hijos con altos porcentajes de crecimiento. Luego se encuentra F Ramos y Hurtrans de los que se cuenta con menos información. Sin embargo, de la información obtenida se observan cifras de negocio por encima de las de Diego Dareco. Después de estas 5 compañías mencionadas, se encuentra Diego Dareco que en su conjunto ha tenido un crecimiento de 1% inferior a las empresas que se referencian como líderes al nivel de esta. Finalmente, se encuentran empresas con cifras de negocio similares o inferiores a las de diego Dareco donde también se vislumbra un crecimiento de forma generalizada pero inferior que los

## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

líderes. Por lo tanto, Global Spedition, Travesa y Felix e Hijos se perfilan como líderes de donde Diego Dareco podrá tomar ideas para impulsar su crecimiento e imagen de marca.

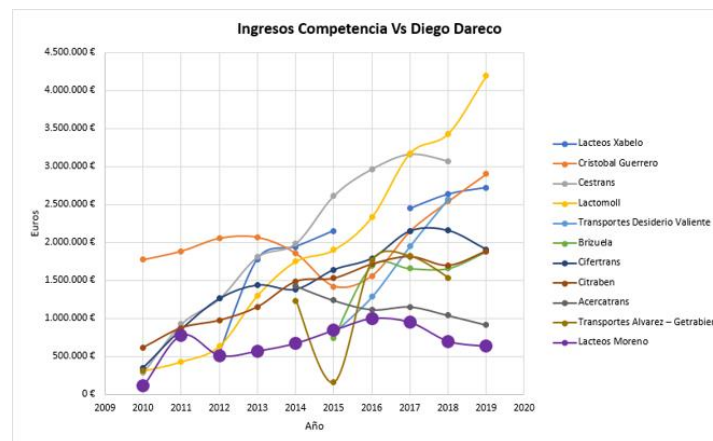
*Ilustración 3.23. Ingresos de Explotación de la Competencia transporte de líquidos alimentarios (Grupo 2)*



Fuente: Elaboración propia con base a SABI, 2020

En la Ilustración 3.23, se observan los competidores que tienen un volumen de negocio inferior a la de Diego Dareco. Competidores como Veynat (Francia) se ha logrado internacionalizar a España con un crecimiento notable. Otros competidores, como: Transportes Abengoza, Cantaleta y Transjorvi a pesar de tener cifras de negocio por debajo de las de Diego Dareco se puede ver una mayor tendencia de crecimiento y de seguir a este ritmo pudiesen alcanzar a Diego Dareco si este no lograra incrementar su volumen de negocio. En la Ilustración 3.24, se analiza el 3 tercer con competidores aún más pequeños. Donde se observa la misma tendencia que en el grupo 2, empresas más pequeñas con un mayor volumen crecimiento que la estudiada. Lo que se observa entonces, es que Diego Dareco debe considerar mejores estrategias para su crecimiento, debido a que otras empresas en el mismo sector son capaces de hacerlo e incluso las de menores recursos.

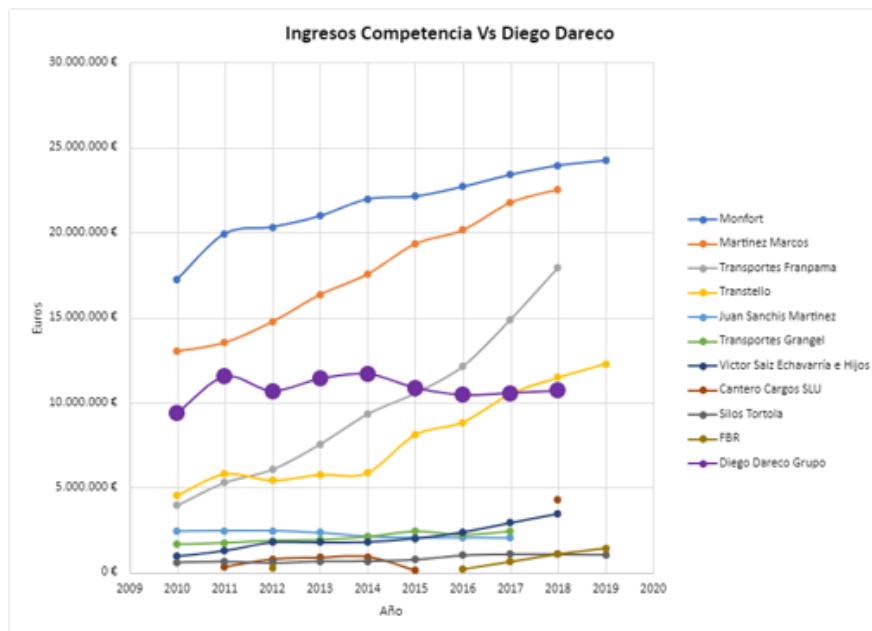
*Ilustración 3.24. Ingresos de Explotación de la Competencia transporte de líquidos alimentarios (Grupo 3)*



Fuente: Elaboración propia con base a SABI, 2020

Ahora se realiza el análisis para el grupo de los pulverulentos (Ilustración 3.25), donde se puede ver el liderazgo ejercido por Monfort, Martínez Marcos y Transportes Franpama que ha logrado un crecimiento sostenido. Además, se ve que Transtello ha podido superar el volumen de negocio de Diego Dareco en el 2018. Por lo tanto, se evidencia un estancamiento en el volumen de negocio de Diego Dareco frente los demás actores del mercado con características similares. Sin embargo, Diego Dareco es una compañía con una participación importante en mercado que debe buscar alternativas de crecimiento para tener una mejor posición en el mercado.

Ilustración 3.25. Ingresos de Explotación de la Competencia transporte de pulverulentos alimentarios



Fuente: Elaboración propia con base a SABI, 2020

Ahora para entender más la dinámica de la competencia del sector del transporte por carretera de bienes alimentarios en cisterna se estudiará el índice de Lerner que propone el porcentaje del precio no atribuible a los costes como índice de poder de monopolio (UC3M, 2021). permitirá ver forma más clara la posición de Diego Dareco en el mercado y donde además se podrá evidenciar si la competencia en este mercado tiende más la diferenciación o es una competencia salvaje en costes. El índice de Lerner se construye a partir de la Ecuación 3.1 donde:

P: representa los precios de venta

C: representa lo costes de las ventas

De esta forma, el índice de Lerner es una porción entre los precios y los cotes (P-C) y el precio que incida el poder de monopolio. Si el índice es cercano a 0, hay competencia perfecta y la demanda es elástica. Por el contrario, si se encuentra cercano a 1 se produce monopolio. Por lo tanto, a través de este índice se puede ver como se posiciona Diego Dareco frente a la competencia.



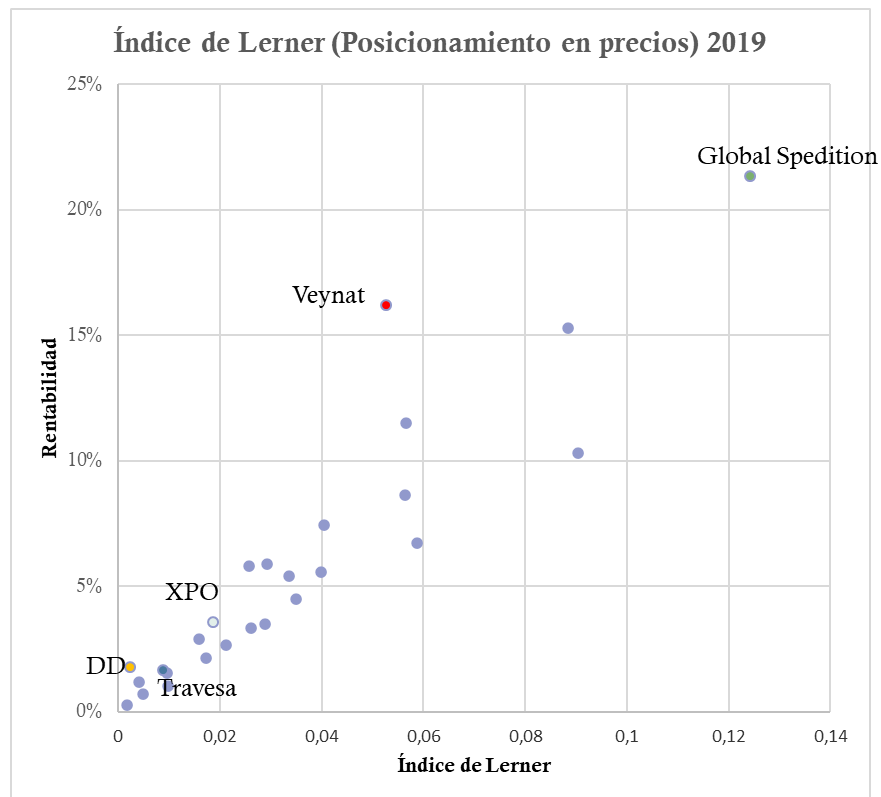
Ecuación 3.1. Índice de Lerner

$$\text{Índice de Lerner} = \frac{P - C}{P}$$

Fuente: UC3M, 2021

En la Ilustración 3.26, se representa el índice de Lerner versus la rentabilidad de algunas empresas del sector transporte terrestre. XPO ofrece más que servicio de transporte alimentario en cisterna, por el otro lado Veynat, Global Spedition y Travesa se dedican exclusivamente al transporte de bienes en cisterna. Como se ve Diego Dareco, se encuentra en la zona de competencia por precio donde no se valora tanto el servicio prestado más bien debe competir por precios al igual que Travesa y XPO, pero este último mucho mejor posicionado. Global Spedition, se posiciona entonces como empresa líder con servicios bien valorados en el mercado y se presupone que, a pesar de estar en el mismo sector donde la competencia va directamente al precio, cuentan con una estrategia que los permite diferenciarse del resto y el caso es parecido en Veynat. Por ende, Diego Dareco se encuentra en una competencia feroz por precios y era de esperarse donde el transporte es un servicio que las empresas siempre quieren abaratar ya que a veces supone incluso un valor muy alto del coste de los productos que comercializan. Así que, a pesar de que Diego Dareco cuente con mejor servicio siempre se va preferir el transporte más económico.

Ilustración 3.26. Índice de Lerner



Fuente: Elaboración propia con base a SABI, 2020



### 3.3.2. Análisis de los clientes (Características y comportamiento del consumidor)

Los clientes son empresas o asociaciones de empresas que requieren un servicio de transporte entre etapas de sus procesos productivos o como entrega directa a clientes del tipo industrial. Diego Dareco ofrece servicios en su totalidad a la industria alimentaria y por ende su actividad está ligada al comportamiento de este sector.

Según el Directorio Central de Empresas, que elabora el INE, establece para el año 2020 un aumento en el total de empresas que operan en el conjunto de la economía española, tendencia en la que no ha participado la industria manufacturera, que sigue mostrando una reducción, ni la industria de alimentación y bebidas, que ha finalizado 2020 con un saldo de 30.573 empresas, 157 menos que en el periodo anterior, un descenso del 0,5%. En particular, el crecimiento del emprendimiento ha acumulado gran parte del éxito global, frente a las caídas en el segmento de sin asalariados y en el de menos de 10 trabajadores en la industria manufacturera y la alimentaria. Por el contrario, las empresas de entre 10 y menos de 200 trabajadores de esta última industria han ampliado su censo, con 6.115 empresas hasta elevar su representatividad al 20,0% de su tejido empresarial. También se ha asistido a un nuevo empuje de las empresas de mayor tamaño, 5 adicionales de las que cuentan con más de 1.000 asalariados y 16 nuevos enclaves que acogen entre 200 y 999 empleados. Esta transformación da continuidad al proceso de concentración de empresas y a la implantación de nuevos conglomerados de mayor tamaño al que ya se asistió un año antes, y facilita su apertura externa, sus mejoras de eficiencia y competitividad y su acceso a financiación en pro de la mejora de su actividad.

Ilustración 3.27. Valor añadido industria alimentaria, bebidas y tabaco

	VALOR AÑADIDO, Millones de €			
	Total economía	Total industria	Manufacturera	Alimentos, bebidas y tabaco <sup>(1)</sup>
2009	1.002.045	158.683	123.932	24.168
2010	985.479	160.877	122.263	24.546
2011	980.239	161.334	122.318	25.399
2012	948.339	154.185	114.709	24.829
2013	932.448	153.124	114.204	24.376
2014	939.949	153.973	116.741	24.309
2015	978.469	160.015	121.772	24.496
2016	1.010.688	163.489	125.589	25.045
2017	1.053.180	171.001	131.720	25.800
2018	1.089.802	175.699	134.069	25.236
2019 <sup>(1)</sup>	1.129.010	182.296	138.899	26.843
2020 <sup>(1)</sup>	1.023.088	166.749	125.058	24.594

Fuente: Contabilidad Trimestral, INE y  
(1) Estimaciones del Modelo Sectorial, CEPREDE

Fuente: FIAB, 2021

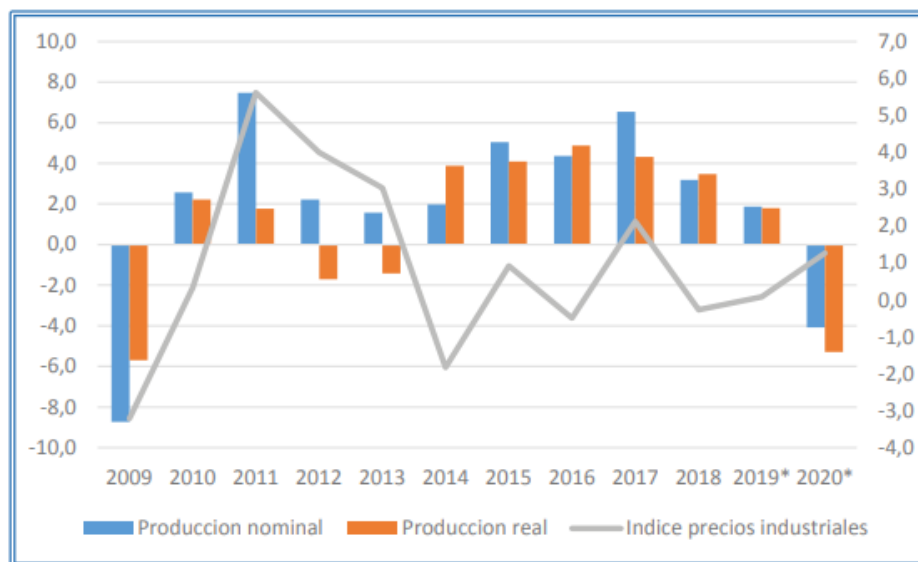
Según la FIAB, tras un comportamiento ejemplar en 2019, con crecimientos estimados que se establecen en un 6,4%, su valor añadido se elevó aproximándose a 26.850 millones de euros (Ilustración 3.27). Con ello, su peso sobre el conjunto de la industria avanzó hasta cuotas del 19,3%, pero los resultados estimados para el ejercicio de 2020 revelan el

perjuicio que ha supuesto la aparición de la COVID-19 sobre la capacidad de esta industria para generar rentas. Con niveles de apenas 24.600 millones de euros, la industria de alimentación y bebidas retrocede un 8,4%, haciendo frente al peor de los escenarios económicos en los últimos años.

No obstante, ha sido capaz de ampliar, aunque de forma insuficiente, su representatividad tanto en el conjunto de la economía como para los agregados industriales, con una amplia diferencia sobre las manufacturas, en concordancia con el carácter de industria esencial que posee, y con un comportamiento de las exportaciones claramente más favorable del que ha dominado en el resto de las actividades industriales de la economía española.

La economía española ha cerrado el ejercicio con una reducción de sus niveles de actividad sin precedentes. La industria de alimentación y bebidas también ha sido partícipe de este retroceso significativo del crecimiento de su producción real, estimado en un -5,3%, reconduciendo sus dinámicas hacia una de las peores situaciones registradas en la última década (Ilustración 3.28). La anómala situación por la que ha discurrido el ejercicio, con caídas de valor de su producción compensadas parcialmente por el avance limitado de sus precios de producción del 1,3%, son fiel reflejo de la incidencia que los cierres perimetrales, las limitaciones de aforo y las restricciones de movilidad han generado en el conjunto de la economía y, especialmente, en el segmento de la hostelería y de la restauración. Estos últimos, clientes fundamentales de la industria de alimentación y bebidas y de los que dependen una parte notable de las ventas, han tenido un efecto señalado en la evolución de la demanda, ya que las compras realizadas por los hogares españoles y el buen comportamiento de las exportaciones no han sido capaces de amortiguar parcialmente el desplome.

Ilustración 3.28. Crecimiento interanual de la producción de alimentos y bebidas (%)



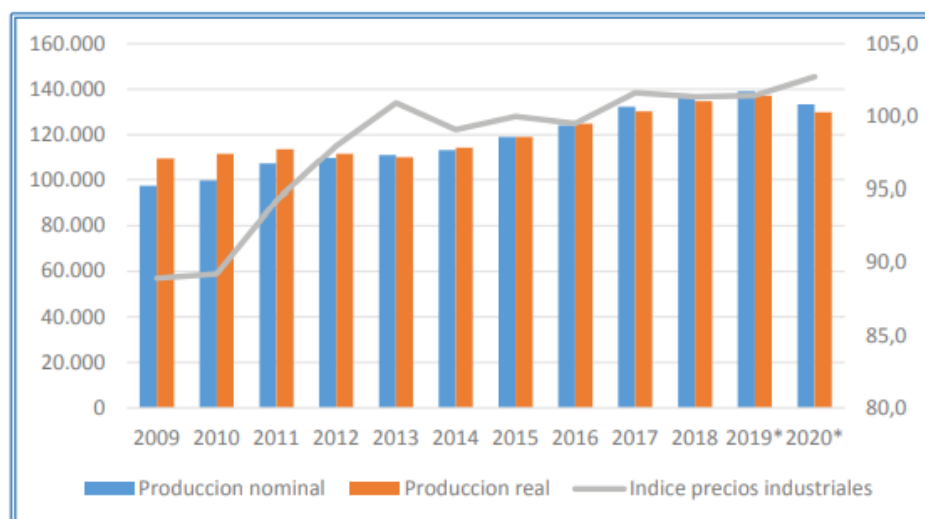
Fuente: FIAB, 2021

Desde el año 2009 la producción ha ido ganando vitalidad de forma recurrente, tanto en términos nominales -en los que concurren la evolución de sus precios-, como en términos

reales, que perfilan sus mejoras de volumen. Pero en el ejercicio 2020, dichas trayectorias han quedado truncadas por los efectos de la COVID-19. Los precios superan en un 2,7% los registros de 2015, tras la estabilidad reinante desde 2017 y su actividad, nominal y real, se cifra en niveles que ni siquiera alcanzan el referente de dicho año. El rasgo diferencial con relación a 2009 se establece, por tanto, en las dinámicas resultantes por el efecto de la subida de los precios. Aunque las cifras indican la desaparición de los avances logrados en los tres últimos ejercicios, el carácter exógeno de esta crisis y su menor impacto en la industria alimentaria mantienen los rasgos de competitividad y eficiencia labrados a lo largo de la década.

Los valores de la producción, descontado el efecto precios, se alejan del referente de 130.000 millones de euros y distan en más de 7.250 del nivel alcanzado en 2019 (Ilustración 3.29). Los efectos de la pandemia han cambiado el perfil y los hábitos de consumo y lo han hecho añadiendo a la difícil situación sanitaria unas perspectivas de empleo y rentas en un entorno macroeconómico de deterioro, notable incertidumbre y una mayor aversión al riesgo.

Ilustración 3.29. Niveles de producción de Alimentos y Bebidas (Millones de €)



Fuente: FIAB, 2021

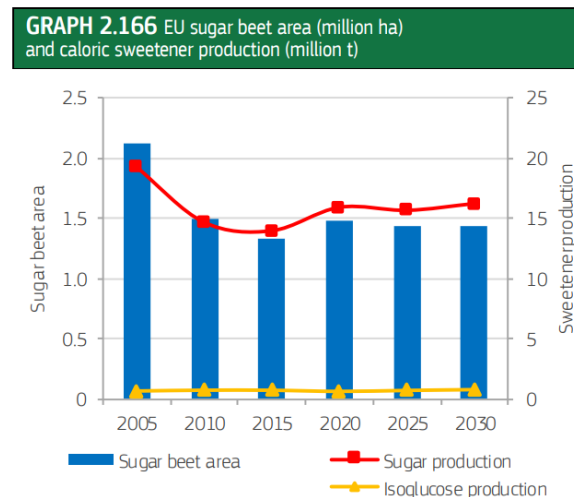
Desde la Comisión Europea, en el EU Agricultural Outlook 2020-2030, presenta las perspectivas mediano-largo plazo para productos agroalimentarios en general y por tanto en este trabajo se analizarán los de mayor importancia para la empresa en cuestión.

En lo que respecta la producción del azúcar, tanto las áreas de cultivo y la producción se mantendrán estables y en 2030 sobrepasará los 15 millones de toneladas como se observa en la Ilustración 3.30. Con lo que recta a la tasa de crecimiento de la producción de leche entre el 2020 y 2030 habrá una notable desaceleración en la producción de leche ya que se pasará una tasa de crecimiento cercana al 0,5% en este periodo. Mientras, que en la década anterior (2010-2020) la tasa de crecimiento sobrepasaba el 1%. Así la producción de leche crecerá, pero a un menor ritmo Ilustración 3.31.

Con respecto al aceite de oliva, se analizan los principales productores: España, Portugal, Italia y Grecia. Se observa, en la Ilustración 3.32, que países como Grecia e Italia pasaron de una tasa anual de crecimiento negativa en los años 2009-2019 a una positiva proyectada para los años 2019-2030, por lo que habrá un incremento de producción en estos países.

relevante. Por su lado, España sigue manteniendo una tendencia positiva de crecimiento que no aumentará mucho durante la próxima década. Por último, se analizan las tasas de crecimiento de la producción de aceite de oliva de Portugal, donde se observa una disminución en la tasa de crecimiento. Aunque, seguirá manteniendo una tasa de crecimiento positiva al igual que otros países productores en el resto de Europa. De esta manera la producción de aceite de oliva va a conservar una tendencia al crecimiento durante la siguiente década 2019-2030.

Ilustración 3.30. Proyección producción de azúcar en Unión Europea

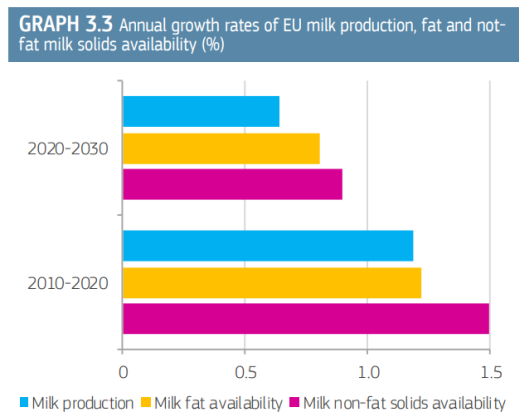


Fuente: Comisión Europea, 2020.

Un último producto, el vino, de importancia relevante para Diego Dareco se analiza en la Ilustración 3.33. Donde se observa una reducción en el consumo en el 2019 frente al 2018 y se estima que para el 2030 el consumo se reduzca aún más en la Unión Europea. Este escenario puede afectar de forma negativa la producción de los mismos de cara al futuro.

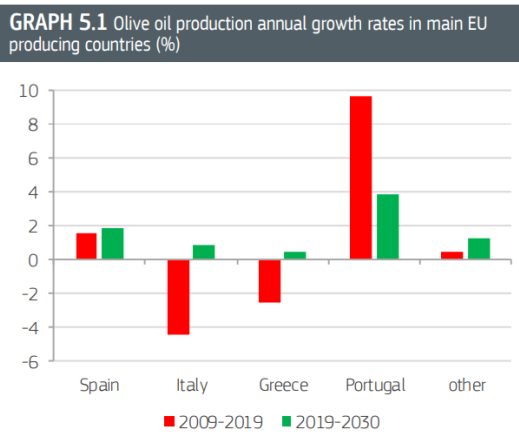
Al final, los clientes de Diego Dareco, se encuentran afectados de forma generalizada por la situación del COVID-19. Sin embargo, la alimentación es de carácter esencial y puede encontrar vía de recuperación más pronto que otras industrias. Es claro, que la industria alimentaria crece a un ritmo lento e incluso se registra un menor número de empresas alimentarias en España que hace 10 años. En tanto, a nivel europeo se prevén perspectivas preocupadoras en la producción de vinos que son claves para la operación de Diego Dareco. Lo que implica al final es que cada vez habrán menos oportunidades en el mercado para encontrar nuevos clientes que requieran los servicios de la empresa.

Ilustración 3.31. Tasa de crecimiento anual de la producción de leche en la Unión Europea (%)



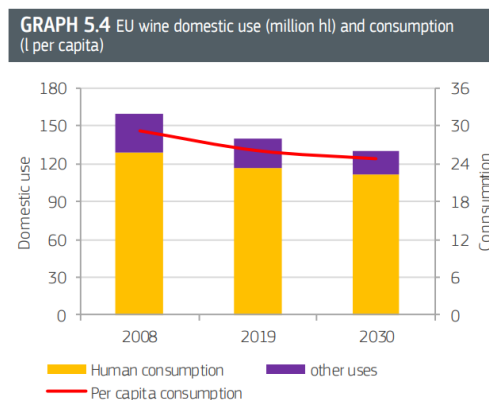
Fuente: Comisión Europea, 2020

Ilustración 3.32. Tasas de crecimiento anual de aceite de oliva en productores principales de la Unión Europea



Fuente: Comisión Europea, 2020

Ilustración 3.33. Uso doméstico del vino en la Unión Europea



Fuente: Comisión Europea, 2020.

### *3.3.3. Análisis de Intermediarios y proveedores*

En el sector transporte hay diversos intermediarios y proveedores que juegan un papel crucial para la actividad. Por el lado de los proveedores, en Europa hay 290 fábricas de vehículos automóviles, de las cuales 54 se dedican a la fabricación de camiones (ACEA, 2021). En España, particularmente, hay 16 fábricas y 2 de ellas se dedican a la fabricación de camiones. Por ende, Diego Dareco tanto a nivel España como a nivel europeo cuenta con una amplia variedad de proveedores a su disposición. Sin embargo, Diego Dareco es una empresa mediana y a pesar de que tenga opciones de las cuales elegir su poder de negociación será bajo frente a una gran empresa de producción automotriz.

Otros actores importantes son los fabricantes de cisternas entre los que se destaca Parcisa en España y en las ruedas de los camiones se encuentran proveedores como Bridgestone, Goodyear y Michelin en donde Diego Dareco al consumir un mayor número de llantas puede llegar a acuerdos favorables con estos grandes proveedores y así como Würth en el lado de las piezas metalmecánicas.

Los proveedores, juegan más al lado de Diego Dareco en el sentido que buscan apoyar a la empresa para que puedan mejorar su servicio sin que representen un riesgo mayor para el para la actividad de esta.

Por otro lado, las agencias de transporte son un intermediario del sector transporte de carga y en la que Diego Dareco hace uso igualmente, aunque no es su actividad principal. Busca como tal ofrecer un servicio directo a sus clientes. Sin embargo, la figura de las agencias de transporte es bastante interesante ya que tienen un modelo de negocio rentable al ser solo comisionistas. De esta manera, las agencias de transporte pueden beneficiar a la empresa al encontrar más viajes y solventar sus gastos y así como también identificar posibles clientes. Lo que sucede, es que los márgenes de ganancias con estos viajes suelen estar más bajos al estar afectados por las comisiones de las agencias.

### *3.3.4. Análisis de Grupos de Interés (Megamarketing)*

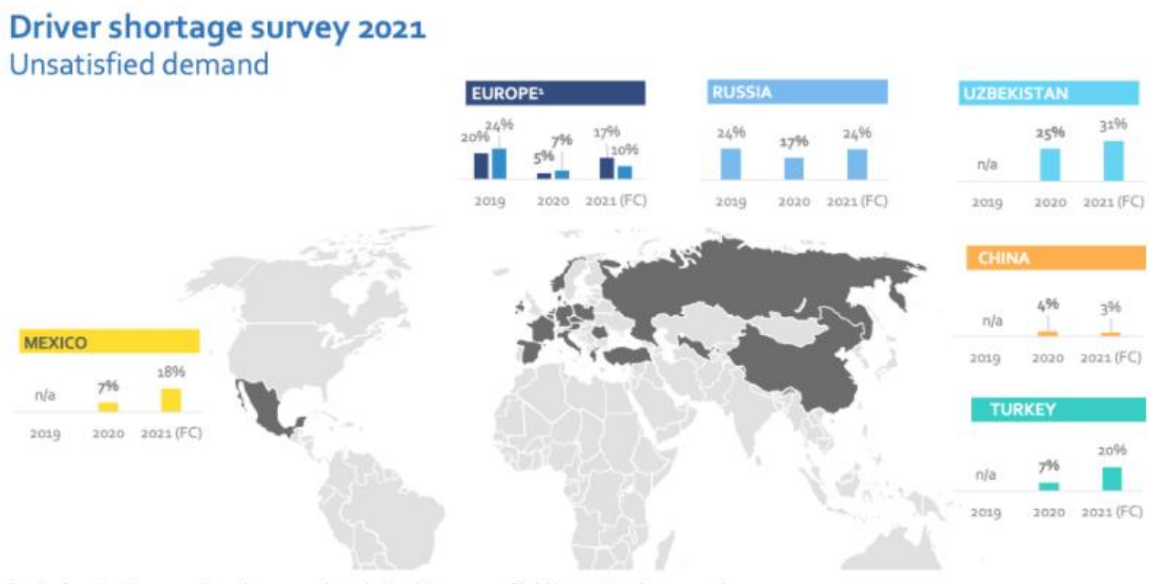
Por las características del sector, el transporte de bienes en cisternas alimentarias tiene principalmente 4 grupos de interés: primero están las empresas de producción y/o distribución y las asociaciones alimentarias que emplean este servicio dentro de su proceso o como parte final al entregar sus clientes. Este primer grupo busca siempre precios más competitivos y formas de innovar en el servicio y es muy exigente ya que se encuentra del sector alimentario y tiene unos altos estándares. A este grupo no le interesa mantener una relación fiel con el transporte solo busca una buena solución que sea lo más eficiente en coste posible ya que el transporte le supone un coste muy alto dentro de su proceso productivo. Ellos siempre intentarán equilibrar entre un proveedor de transporte con un buen servicio y su coste.

El segundo grupo de interés son los proveedores del sector transporte en donde se encuentran los productores de cisternas, los productores de camiones, productores de ruedas de camiones y los productores de piezas de mantenimiento. Todos estos buscan un crecimiento de la actividad del transporte y están dispuestos a innovar para que sus clientes puedan seguir creciendo. Pueden ser grandes aliados en el crecimiento de las empresas de transporte.

Luego están los conductores, que Europa escasea y que son claves para la actividad. Estos pueden marcar la diferencia en el servicio ofrecido con sus capacidades y

formaciones. Por ende, pueden sentirse en con la capacidad de exigir mejores condiciones de trabajo en el transporte que en la actualidad es un tema complejo ya que las más grandes empresas no tienen a sus trabajadores en la plantilla lo que hacen generalmente es contratarlos como autónomos y luego ellos deben sustentar la actividad que luego no se recompensa de la mejor manera a pesar del gran esfuerzo realizado por los conductores. Según la encuesta anual de escasez de conductores de la IRU (2021), se estima que habrá un 17% de demanda insatisfecha de conductores en Europa en el 2021 (Ilustración 3.34).

Ilustración 3.34. Demanda insatisfecha de conductores



Fuente: IRU, 2021

Por último, en los grupos de interés el Estado y las entidades juegan un papel fundamental como se expuso en el apartado 3.2.1 el transporte alimentario está altamente regulado y todos los cambios que se realicen a nivel legal pueden afectar la actividad. Así que, es algo en lo que las empresas del sector deben estar altamente informadas para poder cumplir con todos los protocolos del estado y las entidades gubernamentales y no verse sometido a sanciones. De igual forma, la rápida adaptabilidad estos cambios en las normativas pueden ser una ventaja para el crecimiento del negocio.

Por lo tanto, el microentorno que rodea las empresas de transporte alimentario en cisternas parecer bastante complejo al contar con una alta competencia, con perspectivas conservadoras de crecimiento conservadoras del sector alimentario, con un poder de negociación más bien pequeño frente a los grandes proveedores del sector y con una presión por parte de sus clientes a bajar sus precios y una escasez de profesionales del transporte.

#### 4. ANÁLISIS INTERNO

Siguiendo la metodología de Kotler, en este apartado se analizará la parte interna de Diego Dareco, donde se podrán identificar claramente sus puntos fuertes y débiles. Primero, se analizarán los recursos y capacidades. Luego, su modelo de organización empresarial.

#### 4.1. Recursos y Capacidades

Diego Dareco es una empresa que lleva más de 75 años en el mercado del transporte y es una empresa mediana de carácter familiar que nace con el padre de Guillermo Diego Marco, que ahora continúa con sus nietos que son los propietarios y directivos de la empresa. En estos años de historia han desarrollado recursos y capacidades que detallaremos a continuación:

##### 4.1.1. Vehículos

Es uno de los recursos más importantes de la compañía y son cruciales para ofrecer el servicio. La empresa cuenta con una flota propia de vehículos de última generación con los últimos estándares de contaminación Euro VI (que producen menores emisiones de CO<sub>2</sub>). Los camiones vienen equipados con una cabeza tractora y enganchados ya sea a una cisterna para líquidos ATP o un silo para productos pulverulentos. También, para el servicio de recogidas de leche los vehículos son rígidos es decir que viene directamente conectados a la cisterna de acero inoxidable y no se pueden separar. En la Tabla 4.1, se detallan las cantidades de cada tipo de vehículo y remolque.

Tabla 4.1. Cantidad de vehículos y remolques propiedad de la empresa

Vehículo / Remolque	Cantidad
Cabezas tractoras	90
Cisternas ATP	35
Silo para pulverulentos	30
Portacontenedores	10
Cisternas ADR	3
Vehículos rígidos	12

Fuente: Elaboración propia

##### 4.1.2. Equipamiento adicional vehículos y remolques

Además del camión, con su respectiva cabeza tractora y remolque, los vehículos van equipados con equipamiento adicional. Este equipamiento adicional permite adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y ofrecer una mayor calidad de servicio:

Para el transporte de líquidos ATP, la descarga de los productos se realiza ya sea a través de presión de aire o con bomba. Además, están equipadas con un serpentín para facilitar la descarga y entregar las mercancías con la temperatura adecuada.

Para las recogidas de leche se cuenta con el equipo para realizar el test de antibióticos, medir la acidez y la temperatura (Ilustración 4.1). Además, se cuentan con bombas de carga que no alteran las propiedades del producto. También, el vehículo rígido de las recogidas de tres ejes va acompañado de un remolque adicional si es requerido.

Ilustración 4.1. Bomba de emergencia y equipos de medición para recogida de leche





Fuente: Diego Dareco, 2021

Para el transporte de pulverulentos alimentarios las cisternas están equipadas con un compresor autónomo, libre de aceite, que le permite realizar la descarga de la mercancía mediante presión de aire evitando toda clase de contaminación. Se cuenta con filtro de 5 micras, construido en acero inoxidable y diseñado para eliminar las impurezas. Además, se cuenta con un enfriador de aire diseñado para su utilización con compresores, donde las altas temperaturas de descarga pueden afectar a los productos termo sensibles como el azúcar. Este enfriador se encarga de reducir la temperatura del aire que entra en contacto con el producto evitando alterar sus propiedades. De esta forma se garantizan la entrega del producto en óptimas condiciones (Ilustración 4.2).

*Ilustración 4.2. Equipamiento para transporte de productos pulverulentos*



*Filtro Micrónico*



*Compresor de aire*



*Enfriador de Aire*

Fuente: Silotrans, 2021

#### **4.1.3. Resultados financieros**

Para analizar el resultado de financiero de Diego Dareco se debe realizar en conjuntos con sus demás empresas. Como tal Diego Dareco no es un grupo empresarial de forma legal, aunque en la práctica las empresas funcionan como si estuviesen en un mismo grupo. Diego Dareco S.L., funciona como agencia, donde luego contrata a Multad S.L., y Transportes Antonio Rama García S.L., para realizar los servicios de transporte. Por otro lado, Silotrans si factura directamente a los clientes, así algunos clientes facturan directamente también a Multad S.L., y Transportes Antonio Rama García S.L.

En la Tabla 4.2, se encuentran los datos financieros correspondientes al año 2019, el activo total de las 4 empresas equivale a 8.826.787 € y los fondos propios 5.372.534 €. De las 4 empresas, las más rentable es Silotrans ya que es la empresa que volvió a ser operativa a partir del 2018 y la estrategia que se usó para esta fue la de no adquirir los camiones directamente sino hacerla a través de instrumento financiero. De esta manera se explica su alto nivel de endeudamiento del 382,51% frente a los recursos propios empleados.

Luego, la empresa con mejores resultados económicos es Diego Dareco S.L., que obtuvo una rentabilidad económica de 13,62% en el año estudiado. Esto se debe a la forma en la que se trabaja con esta empresa al ser el intermediario entre los clientes y los transportistas (Multad y Ttes. Antonio Rama García) que son otras empresas asociadas y demás transportistas a los que también se les sirve como agencia de transporte. Por ende, Diego Dareco S.L., en su actividad no requiere tener camiones y de ahí su bajo endeudamiento 3,95%.

Por otro lado, Multad S.L., y Transportes Antonio Rama García S.L., son los directos transportistas y son los que soportan una mayor carga de costes en personal, reparaciones,

mantenimiento, peajes, entre otros. Por lo tanto, contablemente su resultado no se visualice tan favorable. En sus ratios de endeudamiento, se puede ver un 62,83% para Multad y un 44% para Transportes Antonio Rama García que al ser los transportistas suelen endeudarse para renovar sus flotas o adquirir nuevos equipos para servir los clientes.

Al final, lo que deja entrever el manejo que Diego Dareco da sus finanzas es lo bien pensada que esta su estrategia financiera para maximizar sus resultados financiero y la buena salud financiera que le permite tener a las empresas recursos y capacidad de endeudamiento para poder seguir creciendo en el sector.

Tabla 4.2. Información financiera Diego Dareco 2019

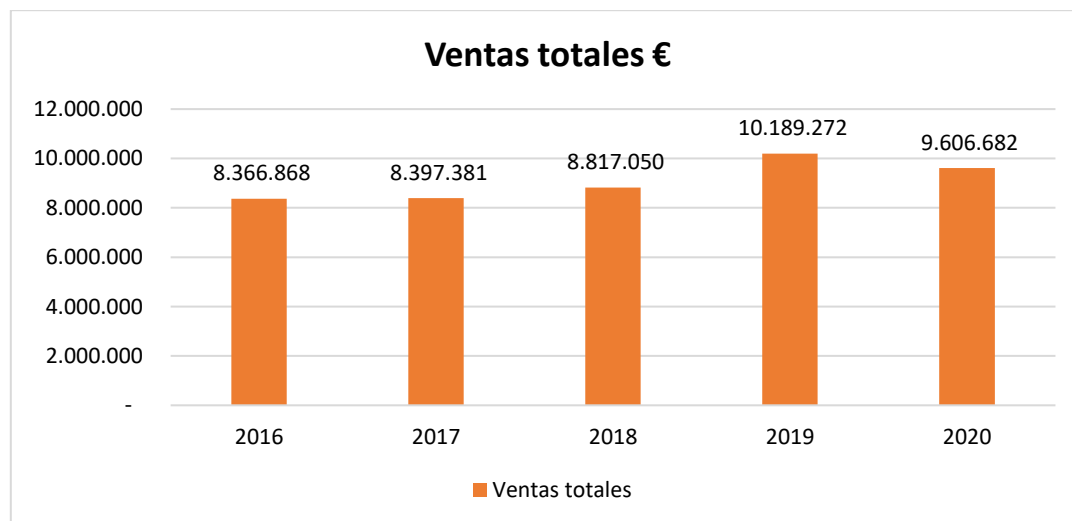
Empresa	Total Activo (€)	Fondos Propios (€)	Rentabilidad Económica (%)	Rentabilidad financiera (%)	Solvencia (%)	Endeudamiento (%)
Diego Dareco S.L.	3.552.140	3.411.990	13,62	14,18	20,06	3,95
Multad S.L.	3.684.318	1.369.605	-0,77	-2,08	1,24	62,83
Ttes. Antonio Rama García S.L.	740.966	414.908	-45,82	-81,83	1,86	44,00
Silotrans S.L.	849.363	176.031	31,61	123,77	28,92	382,51

Fuente: Elaboración propia con base a SABI, 2020

### 4.1.4. Cartera de Clientes

En volumen de facturación en las empresas de Diego Dareco, como se observa en la Ilustración 4.3 del 2016 al 2018 se mantuvieron estables con un crecimiento mínimo como se observó en el apartado 3.3.1.2. Ya en el 2019 se notó un crecimiento mayor que llevó la facturación total a más de 10 millones de euros al año. En el 2019, hubo un gran cambio al dejar de trabajar con un cliente muy importante que manejaba un 20% de la compañía y se reemplazó por el negocio de azúcar (por eso la reactivación de Silotrans) que pudo reemplazar esta caída tan representativa. Sin embargo, en el 2020 el COVID-19 también afectó el sector de transporte alimentario y ocasionó una bajada en las ventas de -5,72%.

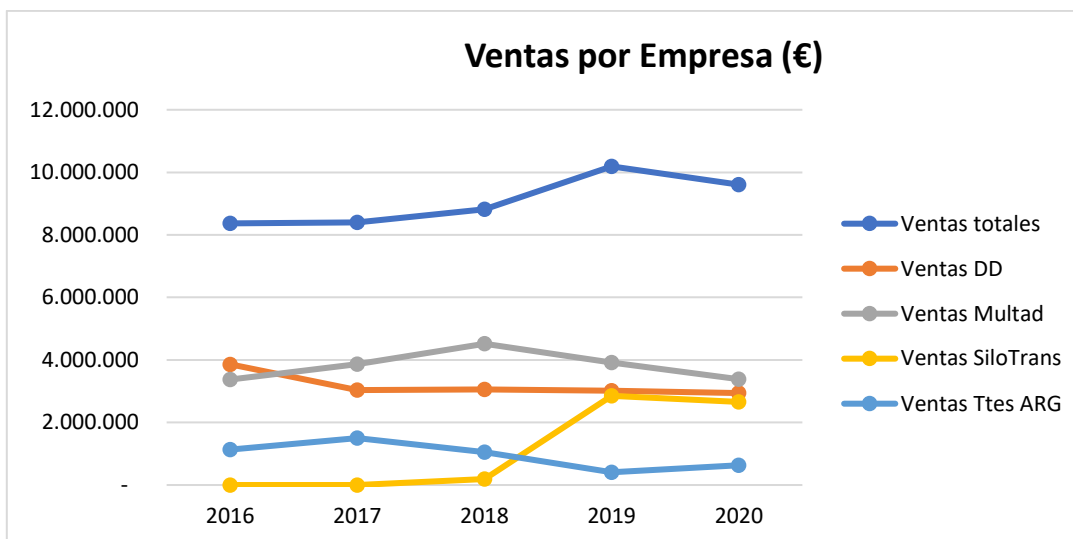
Ilustración 4.3. Ventas totales de empresas de Diego Dareco



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Al analizar los rendimientos por empresa se observa que no todas han tenido el mismo comportamiento. Multad y Transportes Antonio Rama han descendido en su nivel de facturación desde el 2018. Por otro lado, Diego Dareco ha mantenido sus ingresos estable y Silotrans ha resurgido manteniéndose estable en estos 2 años de remontada de la operación (Ilustración 4.4).

Ilustración 4.4. Ventas totales por cada empresa



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Ahora se revisará en detalle los clientes más importantes para ver como se ha visto su cambio en las ventas en la cual se pueden evidenciar cambios significativos. Algunos clientes con un alto crecimiento (incluso más del 100%) y otros con unas caídas importantes, hasta el 50% de caída. De igual forma, el enfoque por cliente se propone desde la realización de este trabajo, ya que el enfoque se tenía por recaudación total y además no se contaba con un objetivo de recaudación de ventas que sería lo ideal para lograr una mejor gestión comercial.

Con estos 24 clientes (Tabla 4.3), se obtiene un 80% de la facturación. El otro 20% se reparte el resto de 132 clientes para completar un total de 156. Si se analizan los primeros 10 clientes se llega a un 61% de la facturación. De esta manera, en el cómo está distribuido el porcentaje de la facturación es claro que una alta concentración del volumen de negocio en unos pocos clientes. Los cuales, se deben cuidar e intentar crecer con ellos de una forma sostenible que sea beneficiosa para las dos partes.

#### 4.1.5. Personal

Cuenta con personal profesional de transporte con muchos años de experiencia en el sector de transporte alimentario en cisternas y con formación específica para atender las necesidades puntuales de ciertos clientes. En Diego Dareco, la mayoría de los conductores están en platilla y desde la perspectiva de los empleados es la situación más favorable. Sin embargo, en el mercado del transporta cada vez las condiciones de los empleados están en decadencia. Empresas como XPO, líder en el mercado tiene la mayoría de sus chóferes como autónomos y esto permite abaratar en gran medida los costes del personal y ofrecer un servicio un menor coste.

## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

Tabla 4.3. Facturación para clientes más importantes de Diego Dareco

Ciente <sup>1</sup>	2020 (€)	% Parti.	%Creci.
Ciente 1	2.653.179	28%	-7%
Ciente 2	471.853	5%	174%
Ciente 3	438.431	5%	14%
Ciente 4	422.720	4%	-4%
Ciente 5	410.106	4%	54%
Ciente 6	338.216	4%	-8%
Ciente 7	288.396	3%	-35%
Ciente 8	284.309	3%	-56%
Ciente 9	259.325	3%	-27%
Ciente 10	240.030	2%	-19%
Ciente 11	235.104	2%	222%
Ciente 12	227.669	2%	-36%
Ciente 13	225.634	2%	-6%
Ciente 14	225.423	2%	-55%
Ciente 15	202.080	2%	100%
Ciente 16	137.287	1%	-36%
Ciente 17	130.995	1%	-11%
Ciente 18	129.751	1%	2%
Ciente 19	125.206	1%	-5%
Ciente 20	122.268	1%	7%
Ciente 21	122.219	1%	6%
Ciente 22	89.853	1%	78%
Ciente 23	87.877	1%	42%
Ciente 24	85.000	1%	-11%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Los chóferes están altamente entrenados. Un ejemplo de ello se evidencia en el servicio de recogida de leche donde cuentan con las formaciones en manipulación de alimentos, toma de muestras, etc. El personal administrativo es reducido y cuenta con personas que en su mayoría llevan más de 10 años en sus puestos por lo que se han profesionalizado, aunque por el contrario al llevar tanto tiempo en sus puestos es más difícil que estén prestos a los cambios y la innovación. La ventaja, igualmente, es su experticia en el sector y la forma de trabajar en la empresa que hacen que los procesos fluyan de forma más rápida y con menos errores.

### 4.1.6. Satisfacción de los clientes

Se cuenta con los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, realizada en 2020. En donde en general de 10 puntos evaluados se tiene un 86,68% de satisfacción general. En comparación en el año 2019 se desmejoró desmejorado un 0.9%. Sin embargo, es una variación muy pequeña por lo que se mantiene un alto nivel de satisfacción del 86.68%. La variable mejor valorada es la de trato personalizado y amable (94.17%). Por otro lado, las

---

<sup>1</sup> La verdadera razón social de los clientes se mantendrá confidencial por motivos de protección de datos.

2 variables con calificación más baja son las de trato con los conductores (83.62%) y relación calidad precio (81.90%). Donde, se deben buscar alternativas para ofrecer mejores precios al cliente y entender más en detalle cómo es el comportamiento de los conductores cuando prestan nuestros servicios donde el cliente.

Tabla 4.4. Resultados encuesta de satisfacción a clientes años 2019

Variable	Calificación
Calidad general del servicio.	88,33%
Cumplimiento de los plazos.	85,83%
Asesoramiento especializado al cliente.	86,61%
Trato personalizado y amable.	94,17%
Información al cliente sobre el servicio.	85,83%
Resolución de urgencias / incidencias del cliente.	86,67%
Horario de tráfico adecuado a las necesidades del cliente.	85,00%
Valoración de la flota en cuanto a limpieza y aspecto.	88,79%
Valoración del trato directo con los conductores.	83,62%
Relación calidad precio.	81,90%
Total	86,68%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Los clientes más satisfechos con Diego Dareco son: Cliente 25 (100%), Cliente 26 (100%), Cliente 37 (100%), Cliente 27 (97.5%), Cliente 28 (100%), Cliente 29 (100%), Cliente 30 (100%), Cliente 31 (97.5%), Cliente 32 (100%) Y Cliente 10 (97.5%). El cliente menos satisfecho es: Cliente 33 (72.50%):

En resto de los clientes tenemos una calificación entre Buena y muy buena. Por lo tanto, la percepción que se tiene del servicio de Diego Dareco es buena. Se obtuvieron 3 calificaciones malas 2 por parte de CITRABEN: en horario de tráfico y relación calidad precio. Y la tercera por parte de BICUIL en la variable de trato directo con los conductores. Los comentarios fueron positivos:

- Cliente 7 - "No valoro la flota en cuanto a limpieza, y aspecto, porque no veo los camiones, pero no he recibido ninguna queja en este sentido".
- Cliente 34: - "Todo es mejorable."
- Cliente 35 - "Empresa de garantía y confianza."
- Cliente 36 - "Ninguna sugerencia, nosotros recomendamos el servicio de Diego Dareco a otras empresas".
- Cliente 27 - "Todo correcto, buen proveedor."
- Cliente 38: - "Nous avons besoin de votre retour et de votre support pour la connection Shippeo, merci d'avance - Necesitamos su ayuda para la conexión de Shippeo".

En general con los resultados obtenidos se puede decir que el nivel de satisfacción de los servicios de Diego Dareco es de un nivel del 87%. Por lo que, se infiere que la compañía tiene una reputación en el mercado bastante buena respecto a los servicios ofrecidos y el trato dado por parte del personal. Con respecto la relación calidad precio se concluye que los clientes perciben que los precios pueden llegar a ser un poco más altos que la competencia, pero igualmente competitivos.

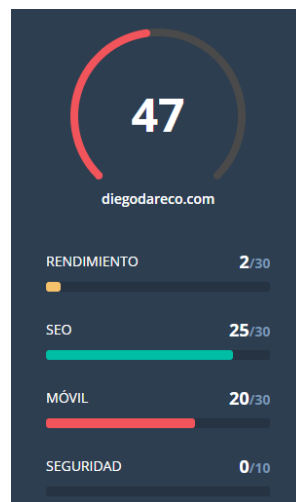
### 4.1.7. Presencia digital

En la actualidad, la presencia digital es esencial para hacer negocios entre empresas. Para medir esta presencia digital se realizará una medición de la efectividad de la página web con el examinador de páginas web de HubSpot (Ilustración 4.5). De los 100 puntos evaluados la página de la empresa obtuvo 47 puntos por lo que es bastante mejorable. Principalmente en la seguridad, el rendimiento (velocidad) y su configuración en entorno móviles. Con respecto al SEO aunque fue la mejor calificada aún hay cosas que se pueden hacer un poco mejor.

Con respecto a las redes sociales, no hay una estrategia de contenidos clara en LinkedIn y se cuenta con un total de 87 seguidores y sin contenido regular. LinkedIn es una red social profesional con más de 756 millones de usuarios en el mundo (LinkedIn, 2021) y solo en España cuenta con más de 10 millones de usuarios registrados. LinkedIn es la red social para desplegar estrategias de marketing directo y fomentar la presencia digital para empresas que venden sus productos o servicios a otras empresas o para hacer negocios B2B como se conoce actualmente. Es una herramienta muy útil ya que permite dirigir contenido completamente a los usuarios que realizan las decisiones de compra. Por lo tanto, es vital saber emplear esta herramienta para poder tener una mayor visibilidad y desplegar estrategias de desarrollo comercial.

Por otro lado, no se la evidencia de la inscripción en marketplaces B2B como lo es Europages u otros que permiten hacer búsquedas de proveedores de forma específica. Es decir, al final la empresa cuenta con una buena oportunidad de potenciar su imagen digitalmente y hacer un desarrollo comercial eficiente para abrirse paso con mejores clientes.

Ilustración 4.5. Resultados Evaluación página web de HubSpot



Fuente: HubSpot, 2021

### 4.1.8. Certificaciones de Calidad

Diego Dareco cuenta con las siguientes certificaciones de calidad:

- ISO 9001: Gestión de Calidad

- ISO 14001: Gestión Medio Ambiental
- GMP+: Seguridad Alimentaria
- SQAS: Sistemas de Calidad y Seguridad
- Ecostars (5 estrellas): Eficiencia energética y menores emisiones de CO2

Con las certificaciones mencionadas Diego Dareco se presenta al cliente como un proveedor de calidad y puede trabajar con los clientes más exigentes. En la actualidad, las certificaciones de calidad son un requisito indispensable para trabajar con clientes industriales grandes.

*Ilustración 4.6. Certificaciones de Calidad Diego Dareco*



Fuente: Diego Dareco, 2021

#### **4.2. Organización Empresarial**

Con respecto a la organización empresarial, Diego Dareco es una empresa mediana, familiar con más de 75 años en el mercado. Es dirigida por 3 de sus propietarios los cuales a su vez conforman un comité de dirección y se encargan cada uno de áreas diferentes. Operaciones cuenta con una flota de vehículos propia y profesionales del transporte contratados de forma directa. Solo un número reducido de transportista trabajan de forma autónoma. Los transportistas, el personal de taller y el personal de planeación de las rutas se enmarcan en este departamento. Este departamento es que más personas emplea al contar con todos los profesionales del transporte y de taller. Luego es la parte administrativa de este departamento, se encuentran 3 personas, un becario y otra que se encuentra tanto en operaciones y el área comercial (Ilustración 4.7).

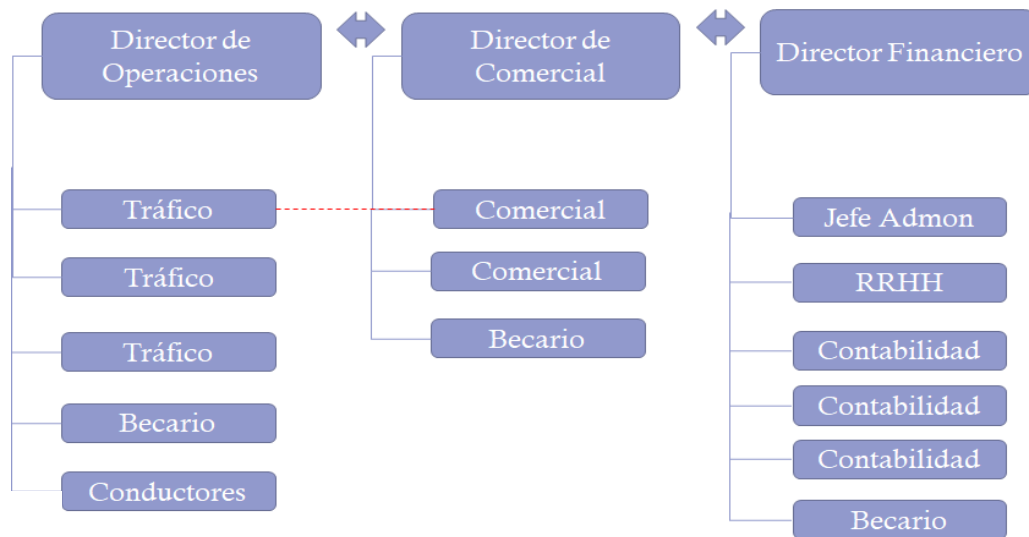
Luego, se encuentra el departamento administrativo financiera coordinado por un jefe administrativo donde se gestiona todo lo relacionado con facturación, pagos, cobros, calidad y recursos humanos. Esta estructura administrativa está bajo el mando del director financiero. Además del jefe, esta estructura cuenta con 4 colaboradores y un becario (Ilustración 4.7).

Por último, dentro de la estructura organizacional de la compañía, un tercer propietario se encarga del área comercial en donde se gestiona todas las relaciones con el cliente desde el servicio al clientes y resolución de las incidencias, generación de nuevos clientes, retención de clientes, marketing y comunicación corporativa externa. Donde también, están la persona que colabora en tráfico, un colaborador que hace las veces de delegado comercial en Valencia, España y un becario (Ilustración 4.7).



## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

Ilustración 4.7. Organigrama Diego Dareco (Propuesto)



Fuente: Elaboración propia.

La realización de este trabajo de fin de máster se facilitó debido a que es realizado por el becario del área comercial. De esta manera, se puede ejercer un juicio desde adentro al estar en la compañía por más de meses.

La primera observación es la carencia de un gerente general como posición en la compañía que es de una elevada importancia debido a que es la persona que ejecuta la visión de la empresa y puede idear estrategias para una supervivencia futura. De ahí entonces, se nota una carencia de procesos robustos y establecidos en cada una de las áreas mucho más en el área estratégica. Uno de los aspectos claves y fundamentales en la dirección de empresas son la misión y la visión que según lo expresado por la dirección no se les daba la importancia debida. Más bien, se lleva un modelo de gestión más informal donde lo que se busca es la supervivencia. Como tal, no se está llevando un despliegue estratégico que al final dificultará las posibilidades de crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, Diego Dareco debe establecer una estrategia clara que le permita encontrar una forma sostenible de crecer ya que por los que se analizó en el apartado 3 el mercado cada vez se vuelve más complejo y se contar con la mayor claridad posible para sobrevivir en un futuro totalmente incierto.

## 5. ANÁLISIS DAFO

En este se recogen cada una de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades encontradas en el desarrollo de los apartados 3 y 4 siguiendo la metodología propuesta por Kotler (Tabla 5.1).

El análisis DAFO completo queda registrado en la Tabla 5.1, la principal debilidad encontrada es la falta de orientación estratégica y una estrategia poco clara. El no contar con esto, se dificultó encontrar un camino correcto para el crecimiento y por ende el bajo crecimiento en años anteriores además de no contar de la figura de gerente general. También así, sin una estrategia clara desde adentro es más difícil comunicar un mensaje a los clientes que les llame la atención en los canales digitales.



Tabla 5.1. Análisis DAFO

Debilidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia poco clara</li> <li>• Informalidad y menor adopción tecnológica</li> <li>• Sistemas de información poco robustos</li> <li>• Procesos operativos poco robustos</li> <li>• Caída de facturación en clientes importantes</li> <li>• Caída de facturación en general</li> <li>• Presencia digital débil</li> <li>• Alto coste del personal en plantilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia en por precios en el mercado</li> <li>• Baja rentabilidad del sector de transporte de líquidos</li> <li>• Leve crecimiento de la producción alimentaria</li> <li>• Crecimiento de moderado del consumo de alimentos transportados</li> <li>• Carencia de conductores en España y en Europa en general</li> <li>• Incertidumbre económica y lento crecimiento del PIB</li> <li>• Impacto económico y en el consumo por el COVID-19</li> </ul>
Fortalezas:	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento como un proveedor que cumple y presta buen servicio (encuesta de satisfacción 2019: 86,68%)</li> <li>• Situación financiera favorable</li> <li>• Se cuenta con una cartera de clientes importantes con alto nivel de facturación</li> <li>• Profesionales con mucha experiencia y altamente cualificados</li> <li>• Experiencia y larga trayectoria en el mercado (más de 75 años)</li> <li>• Flota de vehículos moderna y de norma VI de menor emisión de CO2</li> <li>• Disponibilidad de equipamiento para ofrecer servicio de mayor calidad al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionarse como empresa responsable con el medio ambiente que es bien valorado por los clientes</li> <li>• Aprovechar la rápida adopción de vehículos eléctricos antes que la competencia</li> <li>• Aprovechamiento de los avances tecnológicos para lograr una mayor eficiencia.</li> <li>• Estabilidad en el futuro de la producción alimentaria.</li> <li>• Alta relevancia del sector transporte en Europa y España.</li> <li>• Creación empleos para los jóvenes en España</li> <li>• Reglamentación robusta del transporte alimentario</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las amenazas, es clara el impacto que ha dejado el COVID-19 en la industria alimentaria y las empresas que dependen de ella con es el caso del transporte alimentario industrial. La recuperación económica se prevé en los próximos (2022-2023), embargo el crecimiento económico ha sido lento en los últimos años. Además de que la industria alimentaria tampoco ha crecido de forma significativa en los últimos años en España, más bien se ha mantenido estable al ser el consumo de bienes de primera necesidad. Otros de los problemas que posee el sector es su baja rentabilidad y la escasez de mano de obra cualificada para cubrir los puestos de los conductores profesionales.

Por su parte, Diego Dareco cuenta con grandes fortalezas de las que puede seguir potencializando. Primero tiene una amplia trayectoria en el mercado de más de 75 años, luego tienen con una amplia flota de vehículo completamente equipados y personal completamente formado. Además, cuenta con un porcentaje alto de satisfacción (86,68%) de sus clientes siendo actualmente conocido en el mercado del transporte en cisterna por su buena atención y servicio. Otra fortaleza, es su capacidad y buena gestión financiera para poder hacer frente a nuevas inversiones para seguir creciendo y mejorando el negocio.

Por último, Diego Dareco en las situaciones actuales cuenta también con diversas oportunidades que puede aprovechar. Primero, su imagen de marca que se ha ido

posicionando en el voz a voz, pero que puede sacar más partido al promocionarla dentro de una estrategia clara. Luego, también puede aprovechar la avalancha de innovaciones y las presiones a un transporte más sostenible para ser de los primeros en adoptar formas de movilidad alternativas en el mercado de las cisternas posicionándose como un proveedor comprometido con el medio ambiente. También, debe sacar provecho a las herramientas de última tecnología para innovar en sus procesos para ganar eficiencia.

En suma, es claro que la compañía debe dar un giro en la forma en que se gestiona internamente concretamente en el área estratégica y a su vez buscando mejorar desde adentro, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y minimizando las amenazas. En el siguiente apartado (6) se definirán claramente las estrategias y seguidos los programas de marketing a implementar.

## **6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING**

De acuerdo con el análisis DAFO anterior (Apartado 5), Diego Dareco debe hacer frente a sus debilidades y aprovechar las oportunidades en el mercado para hacer frente a las amenazas y esto debe hacerlo desde una estrategia clara para poder encaminar la eficiencia del negocio. Por lo que debe en primera instancia hacer definir cuáles son sus objetivos estratégicos:

### **6.1. Objetivos Estratégicos:**

- i. Posicionarte como líder en el mercado en el transporte en cisternas alimentario tanto en líquidos y sólidos en España y Europa Central.
- ii. Incrementar las cifras de negocio en un 5% para el 2022.
- iii. Posicionarse como empresa sostenible y comprometida con el medio ambiente.

### **6.2. Definición de Estrategias de Marketing**

De acuerdo con los objetivos estratégicos planteados se definen las siguientes estrategias de marketing (Tabla 6.1).

### **6.3. Segmentación y Posicionamiento**

En este apartado, se verá en detalle el segmento de mercado en que Diego Dareco debe posicionarse. Está claro, que los servicios que ofrece van destinados a empresas del sector alimentario en donde se requiere llevar producto alimentario a granel. Estas empresas pueden ser productoras (tanto cultivadoras o transformadoras) o distribuidoras de materias primas a granel que compran el material otra empresa y solo se dedican distribuirlo a otros clientes industriales. El transporte se puede dar entre procesos de una misma empresa o como entrega del producto a un cliente final. Por lo tanto, este es el tipo de empresas que Diego Dareco busca trabajar principalmente. El servicio difiere si el producto alimentario es líquido que se hace en cisternas alimentarias ATP (Leche, vino, aceite, zumos, etc) o si se

encuentra en sólido/pulverulento que se hace través de cisternas silo (Azúcar, leche, trigo, avena, almidón, sal, etc.).

Tabla 6.1. Estrategias de Marketing

Objetivo Estratégico		Estrategias de Marketing
i.	Posicionarte como líder en el mercado en el transporte en cisternas alimentario tanto en líquidos y sólidos en España y Europa Central.	Posicionarse a través de Marketing Directo la marca Diego Dareco
		Posicionar la Marca Diego Dareco a través de portales digitales de negocios empresa a empresa
		Posicionarse en LinkedIn con los atributos de la marca Diego Dareco
ii.	Incrementar las cifras de negocio en un 5% para el 2022.	Desarrollar programa para la fidelización y crecimiento de los clientes actuales
		Crear plan de ataque para el desarrollo de negocio efectivo
iii.	Posicionarse como empresa sostenible y comprometida con el medio ambiente.	Obtener una certificación que demuestren el compromiso con el medio ambiente
		Implementar plan de comunicación que muestre compromiso con el medio ambiente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.2. Número de empresas de la industria alimentaria y bebidas por país (2018)

	Employment ranking in manufacturing	Turnover (€ billion)	Value added (€ billion)	Number of employees (1,000)	Number of companies
Austria	-	25.5	6.5	88.3	3,870
Belgium <sup>2</sup>	1	54.9	-	94.6	4,239
Bulgaria	1	6.2	1.2	95.3	6,185
Croatia	1	5.7	1.3	51.2	2,483
Cyprus	1	1.7	0.4	13.6	926
Czech Rep.	4	14.8	3.2	115.3	11,028
Denmark	2	23.2	4.6	54	1,649
Estonia	2	1.9	0.3	14.8	723
Finland	4	11.1	2.6	38	1,772
France	1	213.1	-	674.8	54,260
Germany	2	211.1	47.2	992.9	28,800
Greece <sup>3</sup>	1	15.5	3.2	120.6	16,050
Hungary	2	13	2.6	107.2	6,640
Ireland	1	27.5	9.8	57	1,800
Italy	2	141.3	29	462.1	56,400
Latvia	-	2	-	23.9	1,230
Lithuania	1	4.2	0.9	41.5	1,735
Luxembourg	1	1	0.3	5.8	154
Netherlands	1	76.2	13.5	135.6	7,038
Poland	1	54.6	12.3	393	16,912
Portugal	1	17.1	3.3	115.4	11,426
Romania	1	13.2	9.3	183.3	9,937
Slovakia	3	4.6	0.9	43.4	4,173
Slovenia <sup>4</sup>	4	2.2	0.5	14.1	755
Spain	1	116.9	30.8	426.3	31,342
Sweden	3	18.8	4.4	51	4,648
United Kingdom	1	119.5	32.5	433	10,715

Fuente: FoodDrinkEurope, 2020

Por otro lado, la operación de Diego Dareco se realiza principalmente en España y Europa Central (Francia, Italia, Alemania, Bélgica, Portugal y Países Bajos) de esta manera es entre estos países en los que desea crecer su volumen de negocio. En la Tabla 6.2, se el número de empresas que se dedican a la producción alimentaria y bebidas de la Unión Europea. En este número se incluyen todas las empresas, pero no todas en sus procesos van a requerir transporte de material alimentario a granel. Por lo tanto, se desconoce el número exacto del mercado a que se está dirigiendo la empresa. Sin embargo, con la información de la Tabla 6.2, conociendo claramente los mercados objetivo y asumiendo que en escenario pesimista solo un 20% de estas empresas lo requieran en la siguiente se puede tener un estimado:

Tabla 6.3. Estimación de mercado objetivo

País Objetivo	# Empresas Alimentación bebidas	# Empresas (Escenario 20% requieren cisternas)
España	31.342	6.268
Francia	54.260	10.852
Alemania	28.800	5.760
Países Bajos	7.038	1.408
Bélgica	4.239	848
Italia	56.400	11.280
Portugal	11.426	2.285
<b>Total</b>	<b>193.505</b>	<b>38.701</b>

Fuente: Elaboración propia con base en FoodDrinkEurope, 2020

Según el escenario del 20% de total de empresas de los países objetivo que le interesan a Diego Dareco se tendría un potencial de mercado de 38.701 empresas una cifra elevada considerando las 156 empresas con que trabaja la compañía actualmente. Por lo que, realizando un desarrollo comercial adecuado y con la experiencia de Diego Dareco se puede incrementar el volumen del negocio.

Así que, en este segmento de empresas que se dedican a la alimentación y bebidas, Diego Dareco se debe posicionar como un proveedor experto en el sector alimentario, confiable, con servicio excelente y dispuesto a atender las necesidades de sus clientes. La mejor forma de transmitir esa imagen es a través de la comunicación adecuada a las personas encargadas de la decisión de compra.

## 7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

En este apartado se detalla los planes de acción de ejecución para plasmar en acciones las estrategias de marketing y cumplir los objetivos estratégicos. Se realizarán los planes de Producto-servicio, precios, distribución y comunicación:

### 7.1. Plan de Producto-Servicio

Una a las características principales de Diego Dareco es el buen servicio prestado a cada uno de sus clientes. El plan de servicio, entonces, se orientará en mantener el buen servicio que se da lo clientes y potenciar los caminos que hay para mejorar el servicio. Sería una buena estrategia implementar procesos de mejora continua que permitan construir una vía de mejora con el cliente y que él mismo pueda percibirlo. El plan de servicio se divide en dos etapas. Uno referente a los equipos y lo segundo referente al personal:

- *Equipos:*

Con respecto a los equipos, se deben mantener renovados y perfecto estado para evitar los fallos e incidencias. El departamento de operaciones se encargará de esta tarea y el equipo comercial debe velar que el cliente perciba la calidad de los equipos con lo Diego Dareco ofrece sus servicios y el trabajo de equipo de mantenimiento que está ahí detrás. Además de que Diego Dareco cuenta con el equipamiento necesario para cumplir con las exigencias de los clientes.

Respecto a los vehículos, se renovarán cada 3 años y se adquirirán los del estándar ecológico Euro VI que reducen la contaminación ambiental con menores emisiones de CO<sub>2</sub>. En el futuro cercano, se debe contemplar cambiar a flotas de hidrógeno o eléctricos, ya que la Unión Europea y la sociedad están ejerciendo presión para una vida sostenible planteándose el objetivo de 0 emisiones de CO<sub>2</sub> para el 2050.

- *Personal:*

Por el lado del personal, el personal operativo debe contar con las formaciones necesarias para ejercer su función y se les debe hacer hincapié en el buen comportamiento que deben tener en las instalaciones de los clientes. También, estar debidamente formados en el correcto funcionamiento de los equipos del servicio, de los estándares de higiene y limpieza, procesos administrativos garantizando la calidad del servicio. El equipo de tráfico que tiene contacto directo con los clientes debe tener un trato amable y resolutivo con los clientes para seguir destacando por un buen trato y amabilidad en el trato diario.

Por lo tanto, el plan de plan de servicio es mantener la calidad actual y encontrar maneras de mejorar. Manteniendo los equipos renovados en todo momento.

## **7.2. Plan de Precios**

Los precios los dicta el mercado aquí que Diego Dareco debe adaptarse a los precios del mercado intentado ser lo más eficiente posible para dar más resultados. Como se observó en el apartado 3.3.1 el sector del transporte es altamente competitivo y así algunos competidores mantengan un mejor servicio que otros. Además, en este entorno industrial no hay una fidelidad con los proveedores y en el servicio, generalmente, la opción más económica es más atractiva.

De esta manera, Diego Dareco debe partir de sus costes por cada ruta y de ahí plantear un margen competitivo en el mercado y entender de forma muy clara que lugares no puede competir ya que sus costes no lo permiten. El margen de contribución objetivo es de 10%, para esto se emplea una calculadora que contempla los costes asociados a cada viaje y los respectivos costes fijos. De igual modo, se estudiará cada cliente en particular con sus consideraciones especiales de volumen y facilidad de combinación con menores kilómetros en vacío.

La estructura de costes se realiza con base a la siguiente información (Tabla 7.1). Donde el componente principal son los costes asociados al vehículo y luego los del personal operativo. Luego, está la estructura administrativa que está representada principalmente por los costes de personal de gestión. Al final, con toda esta información y le número de kilómetros rodados al año se puede obtener un coste promedio por kilómetro. Con este

dato, la información del cliente (kilómetros ruta, kilómetros vacíos, etc.) y el objetivo de ganancia se construye el precio para el cliente. Se estima que en Diego Dareco el coste kilómetro es de 0,8€ /km y las rutas más rentables son las que rodan a más de 1,5 €/km. Como el mercado es altamente competitivo algunos clientes imponen precios cuando conocen que su ruta es conveniente para combinar con rutas de otros clientes. Además, generalmente, los clientes trabajan con más de un proveedor y se pueden cambiar con facilidad. De esta manera, si se desea alguna ruta en especial a veces es requerido rodar cercano los costes y en casos extremos por debajo de estos ya que no existe una mejor opción donde lo que se busca, desde el punto de vista de tráfico, es minimizar la cantidad de kilómetros recorridos en vacío.

Tabla 7.1. Estructura de costes

Componente del coste	Descripciones
<b>Relacionados con los vehículos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de compra camión</li> <li>• Kilometraje</li> <li>• Valor residual: valor de vehículo al final de su vida útil para el cálculo de la amortización.</li> <li>• Amortización anual</li> <li>• Costes combustibles</li> <li>• Costes lubricantes</li> <li>• Coste de neumáticos</li> <li>• Coste Mantenimiento</li> <li>• Impuesto</li> <li>• Seguro</li> <li>• Peajes</li> <li>• Otros costes relacionados con los vehículos (Lavados, Imprevistos, etc.)</li> </ul>
<b>Personal operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario</li> <li>• Cargos sociales</li> <li>• Costes adicionales: serían las vacaciones, pagos adicionales, recargos pagados, cualquier otro pago o beneficio hecho a los conductores.</li> </ul>
<b>Costes administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste personal administrativo</li> <li>• Otros gastos administrativos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. Plan de Distribución

La distribución del servicio se seguirá siendo en España principalmente y se desplegará en los mercados objetivos que son (Ilustración 7.1):

- Alemania
- Francia
- Italia
- Bélgica
- Países Bajos
- Portugal

*Ilustración 7.1. Países atendidos por Diego Dareco*



Fuente: Diego Dareco, 2021

El servicio se plantea prestar de forma directa a los clientes industriales y evitar intermediarios para poder obtener un mayor margen de ganancia. En principio, solo se trabajará con intermediario que puedan ser estratégicos para el negocio o cuando ofrezcan una ruta que sea conveniente para realizar una combinación.

Diego Dareco, mantendrá su sede administrativa en España por lo que desde ahí se realizarán todas las actividades de acercamiento comercial con nuevos clientes y dado el caso la persona responsable de la negociación debe dirigirse con hacia donde está el cliente para cerrar los tratos de ser necesario.

#### **7.4. Plan de Comunicación**

La comunicación debe hacerse de forma constante y profesional con los clientes. Los que toman las decisiones de compra en grandes empresas son generalmente compradores profesionales en el día a día no tiene un contacto directo con la operación, así que es importante mostrar los atributos de la marca Diego Dareco a estas personas que cuentan con el poder de decisión. Por otro lado, están los profesionales de logística que conocen la trayectoria y profesionalismos de Diego Dareco. De esta manera, el despliegue de la comunicación se hará de dos maneras: online (digital) y offline (física).

##### **7.4.1. Plan de Marketing digital**

En la actualidad, la presencia digital es indispensable en la comunicación de marca, ya se tiene acceso a un público mayor y se puede lograr una comunicación eficiente con el interlocutor adecuado. Como se observó en el apartado 4.1.7, Diego Dareco no cuenta con una presencia digital fuerte y es importante potenciar este aspecto para poder posicionar los servicios en el mercado. El plan de marketing digital consistirá en los siguientes puntos:

## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

- *Página web*

La página web se debe actualizar y debe ser dinámica que transmita los atributos de calidad de Diego Dareco. Debe ser una página web con la información pertinente y clave que permita futuros clientes contactar con el área comercial directamente. Además de la mejora en la página, se tendrá que potenciar el SEO para que la página de Diego Dareco aparezca entre las principales páginas cuando un usuario realiza la búsqueda de transporte alimentario in cisternas y poder facilitar la adquisición de nuevos clientes interesados.

- *LinkedIn*

En esta red social, se desplegarán dos planes uno contenidos con información de valor para la audiencia pertinente y uno de desarrollo de comercial que consistirá en un acercamiento directo a posibles compradores de los servicios de Diego Dareco.

El plan detallado de contenido de valor para la audiencia objetivo se encuentra en la Tabla 7.2:

Tabla 7.2. Plan de Contenidos Diego Dareco

Tipo de Contenido	Objetivo	Frecuencia
Calidad del servicio	Promocionar atributos	Mensual
Compromiso ambiental	Posicionarnos como empresa sostenible	Mensual
Experiencia en el sector	Promocionar marca	Mensual
Atención al cliente	Promocionar atributos	Mensual
Servicios prestados	Promocionar marca	Mensual
Lugares de presentación de servicios	Promocionar marca	Mensual
Calidad de los vehículos y el equipamiento	Promocionar atributos	Mensual
Dar a conocer el equipo de Diego Dareco	Promocionar marca	Mensual
Celebraciones importantes (Navidades, celebraciones nacionales, etc.)	Promocionar marca	Anual
Noticias del sector	Entregar contenido de valor a la audiencia	Eventualmente

Fuente: elaboración propia.

Las publicaciones en LinkedIn según el plan de la Tabla 7.2 se harían dos por semana mínimo, que se harán de martes a jueves en horas de la mañana para causar el mayor impacto posible en la comunidad profesional. El contenido, debe ser lo más creativo posible y debe seguir a las líneas fijadas y evaluar su efectividad regularmente ajustándose si es necesario. La persona que se encargará de esta labor debe ser el Community Manager que puede ser ejercido por una empresa externa o un colaborador propio. Dado el volumen de publicaciones y el tamaño de la empresa esta posición se puede cubrir con una beca de colaboración universitaria.

Por otro lado, respecto al desarrollo comercial en esta red serán búsquedas de los siguientes perfiles en empresas que nos interesen como empresas alimentarias de bebidas de distribución alimentaria y demás y se buscarán perfiles como gerente de logística



gerente de compras, responsable logístico, responsable de compras y sus respectivos nombres traducidos al inglés. Donde, se obtendrán listas de nuevos contactos para realizar un contacto directo. Se sabe que este tipo de contacto directo es complicado, por lo que se intentará aplicar técnicas eficientes para lograr una comunicación efectiva. Entre los principales consejos cuando se hace este tipo de aproximación del cliente está el no ser demasiado comerciales, sino que realmente intentar ayudar al cliente a resolver un problema que se encuentra en las labores de su cargo. De esta manera, se redactará mensajes pensados para cada cliente o prospecto y luego se contactará para posteriormente pasar una fase de dar a conocer nuestro servicio en su totalidad.

Luego, si es exitoso este contacto pasar a una fase de cotización y si el cliente le interesan los precios que le ofrecemos ya se pueda pasar una fase de obtención de un nuevo cliente. En el caso de que no, a cada persona contactada estará conociendo de primera mano el tipo de trabajo que se realiza en Diego Dareco y dado el caso quiera contactarnos ya sabrá por dónde acudir. Así, cada usuario contactado tendrá una imagen y percepción de la empresa, el tipo de servicios que se ofrecen y el que nos hace diferentes.

- *Portales B2B*

Diego Dareco debe estar presente en diversos portales digitales de empresas que ofrecen sus servicios a otras empresas, conocidos en inglés como B2B marketplaces. En estos portales digitales, se detallan cada una los servicios de la empresa y permite tener una visibilidad a un público que busca el tipo de servicios ofrecidos por Diego Dareco. Uno de los marketplaces más conocidos en Europa es EUROPAGES que cuenta con más de 3,6 millones de empresas registradas, con más 250 mil búsquedas al día y más 50,4 millones de visitas año (Ilustración 7.2). Por lo tanto, EUPAGES como Marketplace B2B es de gran importancia y sería de gran importancia posicionarse en esta red. Por lo que, se propone suscribirse en este sitio web en el paquete verificado que permitirá una mayor presencia y visibilidad de Diego Dareco cuando se busque este tipo de servicios. Este paquete tiene un coste de 100 € mensuales por un mínimo de 6 meses y este caso se mantendrá la presencia todo el año. Según la efectividad de esta red se mantendrá o podrán buscarse soluciones alternativas para mayor visibilidad en este tipo de portales.

Ilustración 7.2. Datos EUROPAGES



Fuente: EUROPAGES, 2021

- *E-mail marketing*

Con la que se ha trabajado o se han puesto en contacto con nosotros a través de los canales digitales es importante seguir manteniendo comunicación. De ahí, se enviarán correos relevantes si hacemos cambios significativos en nuestros servicios o solo recordando el buen servicio que se ofrece de Diego Dareco. Por lo que, a los clientes actuales se enviará una newsletter cada trimestre y los clientes pasados o prospectos se les enviará comunicaciones comerciales en el mismo periodo. La idea de estos correos es que sean breves y contengan información relevante para que los usuarios interactúen y se familiaricen aún más con la marca Diego Dareco.

#### *7.4.2. Plan de comunicación Offline*

Imagen corporativa en vehículos es una práctica generalizada en el sector del transporte en cisternas. De hecho, Diego Dareco lo ha venido haciendo y debe continuar. Los vehículos deben ir marcados con los logos de la imagen corporativa de Diego Dareco de esta manera se podrá tener una visibilidad de la marca durante el trayecto, en la planta de origen y destino cuando se realizan los procesos de carga y descarga del producto.

En el 2022 también se desplegará distintos artículos rotulados con la marca Diego Dareco que permitan tener una recordación de esta ante actuales y futuros clientes se plantea entonces la entrega de artículos como lapiceros y agendas. Además, de un calendario para el 2022 que permita una mejor planeación logística y por tanto Diego Dareco esté presente en esos momentos.

Por otro lado se potencia la asistencia de eventos donde se puedan hacer contactos y conocer clientes actuales y futuros prospectos y donde además las personas puedan presenciar lo mejor de la marca Diego Dareco se propone como mínimo una participación en un evento presencial donde Diego Dareco estará presente con un stand en físico donde se puedan entregar catálogos en físico de los servicios ofrecidos y demás artículos de merchandising existen diversos eventos como ferias agroalimentarias ferias logísticas o ferias específicas de algún sector en concreto, como es la Feria del Vino, la Feria del azúcar, etc. Por tanto, se deberá plantear en cada caso a qué tipo de feria asistir en el año. Sería importante asistir a una feria distinta cada año para poder llegar a más público y sectores de interés.

En suma, el plan de comunicación de Diego Dareco del plan de marketing estará enfocado en potenciar la presencia digital, que es fundamental en la forma en que se realizan los negocios. Actualmente, los clientes deben contar con la información a su mano y debe llegar a ellos con contenido de valor en pro de dar soluciones a las necesidades de estos. Diego Dareco es una marca de mucho prestigio y reconocimiento en el mercado. Con este plan de comunicación lo que se busca es dar a conocer todos estos buenos atributos que la marca posee. Esto ayudará a mejorar su imagen en el mercado, atraer nuevos y mejores clientes a la cartera actual. También, es importante tener en cuenta que el servicio debe seguir mejorando e innovando para tener a sus clientes satisfechos y desde el marketing lo que se debe buscar es comunicar a estos prospectos y al mercado el buen trabajo que se realiza, así como motivar a que continúen las mejoras desde adentro.

## 8. EJECUCIÓN Y CONTROL

En este apartado se concretarán las fechas y momentos en los que cada una de las acciones de marketing propuestas se ejecutarán a las cuales se les asignará un indicador para medir eficiencia y su impacto. Además, se evaluará el presupuesto y el retorno esperado de toda la inversión en marketing que se propone. En el Anexo 10.1, se encuentra la línea de tiempo para el 2022 de las acciones propuestas en el plan de Marketing. Cada acción relevante tiene asociada un indicador que se evaluarán cada mes para ver la efectividad de las acciones realizadas. Adicionalmente, el departamento de marketing medirá los siguientes indicadores con el fin de una búsqueda continua de la mejora y crecimiento:

- %Cumplimiento del plan de ventas
- %Variación de las ventas total y por cliente
- Demanda no atendida
- #Nuevos clientes contactados
- # Clientes nuevos
- %Efectividad del Marketing
- # Acciones de marketing ejecutadas
- Nivel de satisfacción (%)
- Efectividad de Tenders

Tabla 8.1. Presupuesto de Plan de Marketing

	2022	2023	2024
<b>Presupuesto Total</b>	<b>€ 76.019,88</b>	<b>€ 66.379,88</b>	<b>€ 66.379,88</b>
Plan de Ventas (5% Crecimiento)	<b>€ 10.000.000,00</b>	<b>€ 10.500.000,00</b>	<b>€ 11.025.000,00</b>
% ventas	0,76%	0,66%	0,66%
<b>Digital</b>	<b>€ 7.759,88</b>	<b>€ 2.759,88</b>	<b>€ 2.759,88</b>
Página Web	€ 5.600,00	€ 600,00	€ 600,00
Suscripción EUROPAGES	€ 1.200,00	€ 1.200,00	€ 1.200,00
LinkedIn Premium	€ 959,88	€ 959,88	€ 959,88
<b>Offline</b>	<b>€ 12.500,00</b>	<b>€ 11.500,00</b>	<b>€ 11.500,00</b>
Agendas	€ 800,00	€ -	€ -
Bolígrafos	€ 200,00	€ -	€ -
Calendarios	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00
Presupuesto para eventos	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
<b>Personal</b>	<b>€ 55.760,00</b>	<b>€ 52.120,00</b>	<b>€ 52.120,00</b>
Community Manager (Becario)	€ 4.800,00	€ 4.800,00	€ 4.800,00
Desarrollo Comercial (Técnico Comercial)	€ 21.840,00	€ 21.840,00	€ 21.840,00
Ventas (Encargado Comercial)	€ 29.120,00	€ 25.480,00	€ 25.480,00

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8.1, se detalla el presupuesto para el plan de marketing propuesto. Para el 2022, se proyecta un gasto en marketing (incluyendo personal) de 76.019,88 € solo una un 0,765 de lo proyectado en las ventas por ese año. Para los años 2023 y 2024 el valor será de 66.379,88 €, un 13% menos debido a que ya no se tendrá que volver a invertir en una nueva página web una vez esta sea montada. Lo único que asumir los costes de mantenimiento mensual. Por otro lado, el personal es el componente más relevante de este presupuesto es el personal (73%) debido a la forma en que se ejecuta el marketing (directo) que requiere acciones enfocadas para clientes para clientes específicos en vez de publicidad en medios masivos. Además, se debe hacer un gran esfuerzo por mantener al cliente actual ya que ellos pueden cambiar de proveedor con relativa facilidad. De igual forma, es importante evaluar la efectividad de todas las acciones para alcanzar el objetivo de crecimiento del negocio en 5% cada año y replantearse nuevas si fuese necesario.

## 9. CONCLUSIONES

Con la relación de este trabajo, el plan de marketing de una empresa mediana de transporte alimentario a granel en cisternas Diego Dareco. Primero, se inició entendiendo de forma clara a qué se dedica la empresa con sus misión y visión. Así como, teniendo claro el marco de referencia donde se encuentra la empresa, sirviendo empresas del sector alimentario con servicios de transporte. Con este marco establecido, siguiendo la metodología de Kotler, se pasó a realizar un análisis del macro y microentorno.

Con respecto al macroentorno, resalta el gran impacto que ha causado el COVID-19 en la economía española y la mundial en la mayoría de los sectores. En el sector alimentario y del transporte fue negativo, así como en otros sectores que son afectados por el turismo. También, se observa las grandes presiones de la Unión Europea hacia una transición ecológica donde se evitará la producción de vehículos que generen CO2 para el 2035 y se tiene pensado alcanzar la neutralidad de carbono para el 2050. Otro factor destacado, es la velocidad a la que la tecnología está avanzado en los últimos años trayendo innovaciones en diversos sectores, cambiando la forma en que vivimos y por ende se generan oportunidades para que las organizaciones innoven en sus procesos.

Luego, al estudiar el microentorno se destaca la importancia que tiene el sector transporte en la economía española y europea siendo un factor vital que tiene en el consumo diario. Sin embargo, vemos que el sector transporte es altamente competitivo con un gran número de actores donde lo que prima es poder contar con un precio cada vez más bajo. Diego Dareco entonces se encuentra en un mercado donde la competencia es por costes completamente. La producción de la industria alimentaria en Europa y en España crece a un ritmo moderados y bajo crecimiento en el número de empresas en el sector tanto alimentario como de transporte. También, se encuentra que el sector transporte cuenta con un gran número de proveedores de vehículos que hace a su vez que pueda con contar con mejores ofertas para la adquisición de vehículos. Otro factor relevante encontrado, es la dificultad que tiene el sector para encontrar mano de obra calificada en Europa.

Una vez de entender el entorno (micro y macro), se pasó a estudiar internamente la empresa donde se pudo ver todos los recursos y capacidades que cuenta esta. Se contempla que la empresa cuenta con vehículos propios y equipo de alta tecnología que le permite atender necesidades más específicas, recursos financieros para afrontar inversiones y una cartera de clientes relevante con niveles significativos de facturación. También, posee personal altamente calificado con más de 10 años de experiencia en el

sector, un nivel de satisfacción elevado entre sus clientes y que cuenta con los certificados de calidad relevantes para poder participar en el mercado de forma competitiva. Por otro lado, su presencia digital puede ser mejorada aprovechando la imagen favorable que posee en el mercado actualmente.

Con respecto a la organización, empresarial se observó que la empresa es familiar, está dirigida por sus propietarios y que en general se gestiona de manera informal donde los objetivos no se encontraban claramente definidos. De ahí su dificultad para poder incrementar su volumen de negocio.

Así, se llega al análisis de las debilidades amenazas fortalezas y oportunidades (DAFO) donde se destaca que las principales debilidades de la empresa están en la falta de una estrategia clara y en su presencia digital poco cuidada. La amenaza se encuentra en la incertidumbre del mercado generada por el COVID-19, la tasa lenta moderada de crecimiento del sector alimentario y la alta competitividad del sector. Principalmente, sus fortalezas están en su trayectoria, su alto nivel de satisfacción de los clientes y la experiencia en el mercado. Por último, como oportunidad principal se ve la adopción de tecnologías y la posibilidad de la adopción temprana de imagen corporativa sostenible.

Con esto, se definen las estrategias donde se buscan 3 cosas: un mayor posicionamiento de Diego Dareco en el mercado, un incremento de la cifra de negocios y un posicionamiento como empresa ecológicamente sostenible. De estas estrategias se derivan los planes de marketing. En resumen, respecto a los programas de marketing, se busca y posicionar a Diego Dareco principalmente en los canales digitales y la comunicación con sus clientes para incrementar el volumen de negocio posicionándose como empresa ambientalmente sostenible.

Posteriormente, se definieron los planes de producto-servicio, precios, distribución y comunicación. Con respecto al producto o servicio se concluye que Diego Dareco debe seguir ofreciendo un servicio de calidad y que el departamento de marketing debe velar por que la calidad y la satisfacción del cliente siga siendo elevada y se tenga siempre una imagen positiva frente a los clientes de tal manera que cada uno de ellos sienta que pueda confiar en la empresa. Para los precios, se estableció en un máximo del 10% de margen de contribución después de cubrir los costes donde cada precio debe estudiarse de acuerdo con las necesidades, importancia y volumen del cliente para poder ser competitivos y a la vez generar valor. El plan de distribución de servicio se seguirá ejecutando en Europa en los mercados objetivos como se mencionaron, son España, Portugal, Francia, Alemania, Holanda, Países Bajos y Bélgica e Italia y donde deberá estudiarse nuevas alternativas de crecimiento dado el caso. Por último, se termina con el plan de comunicación donde se establece un plan de comunicación digital principalmente con la página web la presencia en LinkedIn y la presencia de Marketplace digitales donde se ejecutarán acciones concretas para atraer a nuevos clientes y a su vez seguirse posicionando como un proveedor de transporte alimentario en cisternas confiable y de una alta calidad. Por otro lado, en el plan de comunicación offline o presencial se busca que Diego Dareco esté en la mente de sus clientes ofreciendo artículos de merchandising como lapiceros, agendas, así como un calendario a fines de año. También, la asistencia a eventos y el posterior seguimiento de estos contactos realizados en estos.

Al final se plantea el calendario donde se ejecutarán cada una de estas acciones de marketing asociando un indicador respectivo que debe ser evaluado de forma mensual para medir la efectividad de estas acciones. Finalmente, se tiene un presupuesto para el año 2022 de € 76.019,88 solo un 0,76% del volumen de negocio y se estima que al ejecutar estas acciones se puede incrementar el beneficio con clientes nuevos además de

incrementar los ingresos con clientes actuales. Así, con la ejecución de este plan de marketing Diego Dareco podrá estar mejor posicionado frente a la competencia evaluando estrategias para un mejor posicionamiento y buscando alternativas de crecimiento al probar distintos métodos. De esta manera, Diego Dareco pasa a hacer una mediana empresa donde no se tenía estructurado el proceso de marketing a una empresa que vela por una ejecución de marketing efectivo que le permita tener un crecimiento sostenido cosa que no se vio en años anteriores. Claro está que al ser el primer plan de marketing que realiza la empresa no está claro el cómo realizar estas inversiones puedan resultar en el retorno esperado. Sin embargo, al realizar este plan podrá encontrar caminos para definir formas de ejecutar su marketing cada vez de forma más eficiente.

Por último, se destaca la gran importancia que él tiene pensarse la imagen de la empresa frente al mercado ya que permite evaluar distintos aspectos de la organización no solo para encontrar mejores formas de posicionarse, sino de funcionar mejor como empresa por lo que Diego Dareco, además de ejecutar ese plan de marketing tendrá que seguir estableciendo procesos en toda la organización para mejorarlos y ser más eficiente y así a su vez poder comunicárselo al cliente. También, se destaca el gran papel que juega el mundo digital en la actualidad donde la mayoría de los actores se encuentran conectados a la red a través de distintos portales y redes profesionales que Diego Dareco debe aprovechar al máximo para poder potenciar su negocio al igual que estar en onda con las tendencias como la ambiental. Al final, se ve el gran valor que tiene el plan de marketing para gestionar una organización y cómo puede facilitar una mejor el trabajo de esta. No solo en las áreas comerciales y estratégicas, sino también el área operativa.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- ACEA. (19 de Julio de 2021). *European Automobile Manufacturers' Association*. Obtenido de Automobile assembly and production plants in Europe: <https://www.acea.auto/figure/interactive-map-automobile-assembly-and-production-plants-in-europe/>
- AESAN. (01 de Septiembre de 2010). *Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición*. Obtenido de [www.aesan.gob.es](http://www.aesan.gob.es): [https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad\\_alimentaria/ampliacion/transporte.htm](https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/ampliacion/transporte.htm)
- AGENDA 2030. (12 de Agosto de 2021). *AGENDA 2030*. Obtenido de Objetivos de desarrollo sostenibles: <https://www.agenda2030.gob.es/objetivos/>
- Banco de España. (2021). *INFORME TRIMESTRAL DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA*. Madrid: Eurosistema.
- Banco Mundial. (31 de Julio de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Datos: <https://datos.bancomundial.org/pais/espana>

- Buchholz, S., Bechtel, M., & Briggs, B. (2020). *Deloitte*. Obtenido de Tech Trends 2021: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/6730\\_TT-Landing-page/DI\\_2021-Tech-Trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/6730_TT-Landing-page/DI_2021-Tech-Trends.pdf)
- Comisión Europea. (Diciembre de 2020). *EU AGRICULTURAL OUTLOOK, FOR MARKETS, INCOME AND ENVIRONMENT 2020-2030*. Obtenido de [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agricultural-outlook-2020-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agricultural-outlook-2020-report_en.pdf)
- Comisión Europea. (14 de Julio de 2021). *Comisión Europea*. Obtenido de European Green Deal: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en)
- Departamento de análisis Bankinter. (09 de Julio de 2021). *Blog de Economía y Finanzas Bankinter*. Obtenido de Previsión del IPC España para 2021 y 2022: <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-ipc-espana>
- DGT. (29 de Julio de 2021). *Dirección General de Tráfico*. Obtenido de INFORMACIÓN BÁSICA Y CLASIFICACIÓN DE MERCANCÍAS PELIGROSAS - ADR: <https://sede.dgt.gob.es/es/permisos-de-conducir/permiso-mercancias-peligrosas/informacion-basica-y-clasificacion-de-mercancias-peligrosas-adr.shtml>
- Diego Dareco. (16 de Agosto de 2021). *Diego Dareco*. Obtenido de <http://diegodareco.com/servicios-logisticos/cisternas-alimentarias-de-recogidas/>
- Economía Digital. (3 de Noviembre de 2020). *Economía Digital*. Obtenido de España pierde 55.800 millones por la caída del turismo internacional en 2020: [https://www.economiadigital.es/politica/espana-pierde-55-800-millones-caida-turismo-internacional-2020\\_20104270\\_102.html](https://www.economiadigital.es/politica/espana-pierde-55-800-millones-caida-turismo-internacional-2020_20104270_102.html)
- EnR. (12 de Marzo de 2020). *Envejecimiento en Red*. Obtenido de Un perfil de las personas mayores en España 2020: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos2020.pdf#:~:text=a%20pir%C3%A1mide%20de%20poblaci%C3%B3n%20de%20Espa%C3%B1a%20contin%C3%BAa%20su,sobre%20el%20total%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20%2847.026.208%29%20%28Datos>
- Europa Press. (30 de Julio de 2021). *Europa Press*. Obtenido de El paro de la zona euro bajó al 7,7% en junio: <https://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-paro-zona-euro-77-junio-20210730110035.html>
- EUROPAGES. (28 de Junio de 2021). *EUROPAGES*. Obtenido de <https://www.europages.es/>
- Expansión. (2021). *datosmacro.expansion.com*. Obtenido de PIB de España - Producto Interior Bruto: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Export Empresas. (Julio de 2021). *Santander Trade Markets*. Obtenido de ESPAÑA: POLÍTICA Y ECONOMÍA: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

- Fernández, R. (28 de Mayo de 2021). *statista*. Obtenido de Producto interior bruto (PIB) per cápita en España 2010-2026: <https://es.statista.com/estadisticas/501035/producto-interior-bruto-pib-per-capita-en-espana/>
- FIAB. (2021). *FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS*. Obtenido de INFORME ECONÓMICO 2020: [https://fiab.es/es/archivos/documentos/INFECO\\_FIAB\\_2020.pdf](https://fiab.es/es/archivos/documentos/INFECO_FIAB_2020.pdf)
- Fishman, T., Schwartz, A., Kelkar, M., Nicol, J. B., & Nicol, J. B. (13 de Abril de 2020). *Deloitte Insights*. Obtenido de Transportation trends 2020: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/transportation-trends.html>
- FoodDrinkEurope. (Octubre de 2020). *FoodDrinkEurope*. Obtenido de Data and Trends EU Food and Drink Industry: <https://www.fooddrinkeurope.eu/wp-content/uploads/2021/02/FoodDrinkEurope-Data-Trends-2020-digital.pdf>
- HubSpot. (15 de Agosto de 2021). *HubSpot*. Obtenido de WEBSITE GRADER: <https://website.grader.com/>
- INE. (29 de Enero de 2021). *Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados*. Obtenido de [www.ine.es](http://www.ine.es): <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0420a.p>
- INE. (30 de Julio de 2021). *INE*. Obtenido de Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados: <https://ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0221a.pdf>
- INE. (29 de julio de 2021). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Notas de Prensa: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0221.pdf>
- INE. (14 de Mayo de 2021). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Notas de Prensa: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/ipc0421.pdf>
- INE. (2021). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de España en Cifras 2021: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INEPublicacion\\_C&cid=1259924856416&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalleGratis](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924856416&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalleGratis)
- INE. (24 de Junio de 2021). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Notas de Prensa: [https://www.ine.es/prensa/eess\\_2019\\_d.pdf](https://www.ine.es/prensa/eess_2019_d.pdf)
- IRU. (8 de Marzo de 2021). *International Road Transport Union*. Obtenido de New IRU survey shows driver shortages to soar in 2021: <https://www.iru.org/resources/newsroom/new-iru-survey-shows-driver-shortages-soar-2021>
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- LinkedIn. (17 de Agosto de 2021). *LinkedIn*. Obtenido de Acerca de LinkedIn: <https://about.linkedin.com/es-es?lr=1>



- MITMA. (Noviembre de 2020). *MINISTERIO DE TRANSPORTES, MOVILIDAD Y AGENDA URBANA*. Obtenido de Evolución de los indicadores económicos y sociales del transporte terrestre: <https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/estudios-de-transporte>
- PORTER, M. E. (2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA: TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES*. Madrid: PIRAMIDE.
- Puig, S. M., & Ubasart-González, G. (Marzo - Abril de 2020). *NUEVA SOCIEDAD*. Obtenido de España: ¿un nuevo ciclo político?: <https://nuso.org/articulo/espana-un-nuevo-ciclo-politico/>
- Roser, M., & Ritchie, H. (9 de Agosto de 2021). *Our World In Data*. Obtenido de Technological Progress: <https://ourworldindata.org/technological-progress>
- Sertrans. (21 de Diciembre de 2016). *Sertrans.es*. Obtenido de Normas para el transporte de alimentos perecederos: <https://www.sertrans.es/transporte-terrestre/normas-para-el-transporte-de-alimentos-perecederos/>
- Silotrans. (16 de Agosto de 2021). *Silotrans*. Obtenido de <https://silotrans.es/>
- Smith, P., & Smith, K. (5 de Febrero de 2020). *IHS MARKIT PMI®*. Obtenido de La actividad comercial aumenta al ritmo más lento: <https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/3319c6706f6e4163890b6cad982e8b16?s=1>
- TORRES Y CARRERA. (25 de Noviembre de 2020). *El futuro del transporte en el mundo*. Obtenido de torresycarrera.com: <https://astic.com.es/wp-content/uploads/2020/11/Systemic-Prospective.pdf>
- UC3M. (22 de Agosto de 2021). *Universidad Carlos III de Madrid*. Obtenido de Teoría de la empresa. Mercados monopolísticos y Discriminación de precios: <https://www.eco.uc3m.es/docencia/microeconomia/Transparencias/M13-14.pdf>
- UNDP. (2020). *UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME*. Obtenido de Human Development Reports: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/ESP>
- Vilkaite-Vaitone, N., & Sologubas, S. (2019). Strategic Planning of Marketing Communications in the Digital Age: An Empirical Study of Small and Medium Freight Transport Companies. *Journal of Business Administration Research*.

## Plan de Marketing para una Empresa de Transporte a Granel

### 11. ANEXOS

Anexo 10.1. Calendario Plan de Marketing Diego Dareco para el 2022

Acción	Ene 22	Feb 22	Mar 22	Abril 22	May 22	Jun 22	Jul 22	Agos 22	Sep 22	Oct 22	Nov 22	Dic 22	Indicador
Revisar incidencias con departamento de tráfico													-Nivel de incidencias -Nivel de satisfacción del cliente
Medir satisfacción del cliente													-Nivel de satisfacción del cliente
Publicación de nueva página web													-Número de visitas a página web -Número de usuarios que solicitan información a través de la web
Publicaciones en LinkedIn													-Impactos por publicación (Recomendaciones, compartidos y visualizaciones) -Número de seguidores
Contactar prospectos por LinkedIn													-Número de solicitudes enviadas -Número de mensajes directos enviados -Tasa de conversión contacto cliente
Publicar perfil en EUROPAGES													-Número de visualizaciones en EUROPAGES -Contactos realizados a través de EUROPAGES -Tasa de conversión contacto EUROPAGES a cliente
Enviar newsletter y e-mail marketing													-Tasa de conversión ventas
Entrega de calendarios 2023													
Asistir a eventos del sector													-Nuevos contactos realizados
Inscripción de Huella de carbono y certificación													

Fuente: Elaboración propia.